

Kuljetuslogistiikka-alan muutoksen johtaminen ja työhyvinvointi

Arto Pynnö

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Pynnö, Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2018
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kuljetuslogistiikka-alan muutoksen johtaminen ja työhyvinvointi		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen		
Toimeksiantaja(t) Satakunnan koulutuskuntayhtymä Sataedu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tilaajana oli Satakunnan koulutuskuntayhtymä Sataedu.</p> <p>Ammatillisen koulutuksen reformi asettaa koulutuksen järjestäjät mittavien rakenteellisten ja taloudellisten muutosten eteen. Muutosprosessin johtaminen edellyttää opetushenkilöstön sitouttamista ja motivointia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä ovat muutosprosessin kriittiset kohdat opetushenkilöstöstä koostuvan asiantuntijaorganisaation mielestä sekä miten prosessin johtaminen tulisi toteuttaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Selvityksen pohjalta luotiin asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen malli.</p> <p>Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen malli luotiin tutustumalla lähdekirjallisuuteen sekä haastatteleamalla Sataedun kuljetuslogistiikka-alan opettajat sekä koulutuspäällikkö. Haastattelujen pohjana toimi asiantuntijaorganisaation johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä teemoja. Tutkimuksen toteutustapa oli kvalitatiivinen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muutoksen johtamisessa on keskeistä avoin, vuorovaikutteinen viestintä. Luottamuksen saavuttaminen ja älyllinen stimulointi korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa. Työhyvinvointi perustuu turvalliseen ja luottamukselliseen työympäristöön.</p> <p>Avoimen, luottamuksellisen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen nousivat keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Tunnistamalla muutosprosessin kriittiset kohdat, kehittämällä niitä ja ottamalla henkilöstö avoimesti ja aidosti mukaan prosessiin saavutetaan parempi lopputulos.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Asiantuntijaorganisaatio, muutosten johtaminen, viestintä, työhyvinvointi		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Pynnö, Arto	Type of publication Master's thesis	Date April 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication Managing change in the transport logistics sector and well-being at work		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by The Satakunta Educational Federation Sataedu		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was assigned by the Satakunta Educational Federation.</p> <p>The reform of vocational education and training (VET) sets education providers in the wake of widespread structural and economic changes. Managing the change process requires the commitment and motivation of the teaching staff to achieve the set goals.</p> <p>The aim of the thesis was to determine the critical points of the transformation processes are in the opinion of an expert organization consisting of teaching staff and how the process should be conducted to maintain well-being at work. Based on the survey, a model for managing change in an expert organization was created.</p> <p>The change management model of an expert organization was created by exploring the source library and by interviewing transport logistics teachers at Sataedu as well as the head of transport logistics education. Interviews were based on themes related to the management of the expert organization and the well-being of staff. The research method was qualitative.</p> <p>Based on the results of the study, transparent, interactive communication is the key to managing change. Achieving trust and intellectual stimulation is emphasized in an expert organization. Well-being at work is based on a safe and confidential work environment.</p> <p>Building an open, confidential and bi-directional interaction culture has become key development targets. By identifying the critical points of the process of change, developing them, and by involving people transparently and genuinely in the process, will achieve a better outcome.</p>		
Keywords/tags (subjects) Expert organization, change management, communication, well-being at work		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	4
1.2	Työn tilaaja ja tuloksien sovellettavuus	5
2	Asiantuntijaorganisaation johtaminen muutoksessa	5
2.1	Asiantuntijaorganisaatio	6
2.2	Organisaatiomuutos ja viestintä	8
2.3	Muutos ja yksilö.....	12
2.4	Muutosten johtaminen	14
2.5	Transformationalinen johtaminen sekä tunneällyn merkitys.....	15
2.6	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	18
3	Työhyvinvointi.....	20
3.1	Työelämän muutokset.....	21
3.2	Työn mielekkyys ja työyhteisön työkyky	22
3.3	Työhyvinvointipääoma ja sen merkitys.....	25
3.4	Johtamisen merkitys työhyvinvointiin	26
3.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	27
3.4.2	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	29
4	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.1	Tutkimustehtävä.....	30
4.2	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	31
4.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
4.2.2	Haastattelut aineistona	31
4.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	32

5	Muutoksen johtamisen ja työhyvinvoinnin malli	35
5.1	Asiantuntijaorganisaation johtaminen.....	35
5.1.1	Mitä asiantuntijaorganisaation johtaminen edellyttää.....	35
5.1.2	Asiantuntijaorganisaation johtamisen toimivuus.....	36
5.2	Muutoksen johtaminen.....	37
5.2.1	Transformationalisen johtamisen dimensiot	37
5.2.2	Muutoksen johtamisen toteutuminen	38
5.3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	39
5.3.1	Osaamisen kehittämisen toteutuminen.....	40
5.3.2	Työn arvostus.....	40
5.4	Viestintä.....	41
5.4.1	Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa.....	41
5.4.2	Organisaation viestintäkulttuuri.....	41
5.4.3	Organisaation muutosviestinnän toteutuminen	42
5.4.4	Miten muutosviestintä tulisi toteuttaa	43
5.5	Työhyvinvointi	43
5.5.1	Työhyvinvoinnin käsite ja mielekäs työympäristö.....	43
5.5.2	Työhyvinvoinnin toteutustapa ja toteutuminen	44
5.6	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	45
6	Pohdinta.....	48
6.1	Tutkimusprosessin tavoitteet ja taustat	48
6.2	Tutkimuksen tulokset	49
6.3	Tutkimuksen arviointi.....	51
6.4	Tutkimuksen soveltaminen	52
6.5	Jatkotutkimuksen aihe	53

Lähteet	54
----------------------	-----------

Liitteet	55
-----------------------	-----------

Kuviot

Kuvio 1. Transformationaalisen johtamisen dimensiot.....	16
--	----

Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa.....	20
--	----

Kuvio 3. Inhimillisen pääoman kytkennät.....	26
--	----

Kuvio 4. Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen -malli	47
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurit.....	11
--	----

Taulukko 2. Työn rasittavuus ja vaikutusmahdollisuudet toimialoittain 2015	23
--	----

Taulukko 3. Yleisimmät työperäisen stressin syyt.....	24
---	----

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin innovatiiviset näkökulmat.....	30
--	----

Taulukko 5. Haastattelussa esitetyt kysymykset.....	34
---	----

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Suomen hallituksen yksi kärkihankkeista on ammatillisen koulutuksen reformi. Reformin myötä ammatillisen koulutuksen rakenteet, rahoitus, toiminnanohjaus, toimintaprosessit ja tutkintojärjestelmät uudistuvat. Ammatillisen peruskoulutuksen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen lainsäädäntö yhdistetään, työpaikoilla tapahtuva oppiminen ja opiskelun yksilöllistäminen lisääntyvät. Reformin myötä ammatillisen koulutuksen järjestäjät joutuvat arvioimaan toimintatapojaan laadukkaan koulutuksen toteuttamiseksi samalla kun taloudelliset toimintaedellytykset vähenevät. Rakenteelliset muutokset ovat merkittäviä. Edellä mainitut tekijät aikaansaavat muutosprosessin, jossa koulutuksen järjestäjän on uudelleenarvioitava koulutusjärjestelynsä. Käytännössä tämä tarkoittaa esim. kaluston, tilojen sekä henkilöstön määrän uudelleenarviointia.

Prosessi asettaa haasteita sekä muutoksen johtamiseen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kuinka muutosta tulisi johtaa tilanteessa, jossa toimintojen uudelleenjärjestelyissä tilaratkaisuja muokataan olennaisesti sekä opetushenkilöstön määrää vähennetään? Millainen vaikutus muutosprosessilla on opetushenkilöstön työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen? Miten opetushenkilöstöstä muodostuva asiantuntijaorganisaatio suhtautuu muutokseen? Kuvatun kaltaiset haasteet ja niihin vastaaminen vaikuttavat olennaisesti ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteiden toteutumiseen laadukkaan koulutuksen edistämisen osalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka koulutuksen järjestäjän, tässä tapauksessa Satakunnan koulutuskuntayhtymän, kuljetuslogistiikka-alan opetushenkilöstö kokee muutosprosessin johtamisen ja kuinka prosessi vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla kuljetuslogistiikka-alan opettajat sekä koulutuspäällikkö. Haastatteluissa esille nousseita huomioita verrattiin aiempiin tutkimuksiin ja julkaistuun kirjallisuuteen. Haastattelujen pohjalta luotiin asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen malli. Mallia hyö-

dyntämällä voidaan tiedostaa keskeisiä asiantuntijaorganisaation johtamisen ja työhyvinvoinnin kehityskohteita. Panostamalla näihin kehityskohteisiin voidaan henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista kohottaa merkittävästi.

1.2 Työn tilaaja ja tuloksien sovellettavuus

Työn tilaajana toimi Satakunnan koulutuskuntayhtymän (myöh. Sataedu) kuljetuslogistiikka-ala. Sataedu tarjoaa toisen asteen ammatillista perustutkinto-, lisä- ja täydennyskoulutusta. Sataedussa opiskelee noin 3000 opiskelijaa, joiden koulutuksesta ja palveluista vastaa noin 300 sataedulaista. Sataedun toimipaikat kattavat laajan alan Satakunnasta sijaiten Kankaanpäässä, Ulvilassa, Nakkilassa, Harjavallassa, Kokemäellä ja Huittisissa. Lisäksi Sataedulla on toimipisteitä Parkanossa, Tampereella ja Raumalla. (Satakunnan koulutuskuntayhtymä 2018.)

Tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa monin tavoin. Toimeksiantajan osalta tutkimuksen tuloksia ja sen pohjalta luotua mallia voidaan hyödyntää rakenteellisten muutosten prosessoinnissa. Tunnistamalla muutosprosessien kriittiset kohdat ja kehittämällä niitä saavutetaan yhteinen tahtotila muutoksen eteenpäin viemiseksi. Tutkimuksen perusteella luotu muutoksen johtamisen malli on hyödynnettävissä ennakkoivana mallina jo muutosprosessien alussa organisaatiotavasta riippumatta.

2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen muutoksessa

Sekä asiantuntijaorganisaatio että muutos ja sen johtaminen ovat käsitteitä, jotka ovat tulleet alati muuttuvan työelämän myötä ajankohtaisiksi aiheiksi ja sitä kautta myös tutkimuskohteiksi. Aiheista löytyy jo suhteellisen hyvin tutkimustietoa, mutta työelämän kiihtyvän muutosprosessin myötä myös käsitteet hakevat osin paikkaansa ja saavat tutkijoiden määrittelyissä hieman erilaisia painotuksia. Yhtenä asiantuntijaorganisaation muotona voidaan pitää opetushenkilöstöstä muodostuvaa organisaatiota.

2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Organisaation määritelmät heijastavat aina kulloinkin vallalla olevaa ajan henkeä. Nykyaikaa kuvastaa mm. Harisalon määritelmä organisaatiosta. Sen mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet (Harisalo 2008, 17).

Vastaavasti esim. Pesosen mukaan organisaatio on ympäristö, yhtiö, yritys tai virasto, joka tekee prosesseja. Prosesseja ovat tapahtumasarjat, jotka voivat toistua yhä uudestaan ja uudestaan, kuitenkin niin, että lopputuloksena on aikaansaannoksia. (Pesonen 2007, 12, 13.)

Organisaatioista puhuttaessa on huomioitava niiden kaksi toisistaan poikkeavaa muotoa, yksityiset ja julkiset organisaatiot. Yksityisten organisaatioiden tavoite on tuottaa voittoa kun taas julkiset organisaatiot eivät tavoittele voittoa vaan ovat julkishyödyllisiä rakenteita. Tosin viime vuosina julkiset organisaatiotkin ovat kehittyneet voitto tavoittelevan organisaation suuntaan esim. valtiovallan tukemien rakenteellisten muutosten myötä. Tämä on trendi, joka on vahvasti muuttamassa julkisten organisaatioiden luonnetta.

Organisaatio on siis moninainen kokonaisuus, joka rakentuu eri tilanteeseen tai rakenteeseen liittyvistä komponenteista ja joka muuttaa muotoaan yhteiskunnallisten ja taloudellisten rakenteiden muutosten myötä.

Asiantuntijaorganisaatio on palveluorganisaatio, joka ratkaisee asiakkaansa vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu aivotyöhön ja sen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle tietoa tai osaamista, jota siltä puuttuu. Asiantuntijaorganisaation rakenne on muista organisaatorakenteista poikkeava, se on yhtäältä matala sekä samalla siinä korostuu työntekijöiden itsenäisyys ja vastuullisuus tehdystä työstä. (Pesonen 2007, 25-29.)

Salmela (2008, 5-8) kuvaa asiantuntijaorganisaation rakennetta syventävästi painottaen hiljaisen tiedon merkitystä sekä tuotettavan palvelun rakenteellistamattomuutta. Asiantuntijaorganisaatiota ei siis voida sellaisenaan tuotteistaa. Palvelu, tai tuote, rakentuu vahvasti ihmisen kykyyn soveltaa sekä tietoa että tekniikkaa joustavasti toisiinsa.

Vanhan mutta yhä pätevän määritelmän mukaan termit asiantuntijayritys ja asiantuntijaorganisaatio voidaan erottaa toisistaan alakäsitteiksi tietointensiiviselle organisaatiolle. Asiantuntijayritys on markkinoilla kilpailutilanteessa toimiva, voittoa tavoitteleva yritys, kuten konsulttiyritys tai mainostoimisto. Asiantuntijaorganisaatio taas vastaavasti on mikä tahansa organisaatio, jossa on asiantuntijayrityksen piirteitä, mutta jota ei voida kutsua yritykseksi. Tällaisia ovat esim. viranomaiset, kunnalliset hallintoelimet tai yritysten ja virastojen osastot. (Sveiby 1990, 41-43.)

Asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa on myös hyvä pohtia asiantuntijan käsitettä tai määritelmää. Mikä on asiantuntija ja miten asiantuntijuus vaikuttaa johtamiseen? Pitkänen kuvaa ammattikunnia terävänä ja kaksiteräisenä miekkana. Asiantuntija osaa arvostaa muita osaajia, sosiaalista ympäristöä, yhteistyötä ja kollegojen välistä keskustelua, mutta avun pyytäminen ei välttämättä onnistu. Keskustelutkin ovat usein kriittisiä väittelyitä siitä, kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Johtaminen voi olla asiantuntijalle etäinen ja abstrakti käsite. Tämä johtuu siitä, että asiantuntija ei välttämättä koe itsensä johtamista tarpeelliseksi. Tekemisen johtaminen voi olla toimivaa, mutta siirryttäessä johtamisessa asiantuntijan mielestä epäolennaisiin asioihin, voi johtaminen vaikeutua. Asiantuntija voi kokea johtamisen tällöin niin, että kokonaisuuden tai varsinaisen asian johtamiseen eivät johtajan kyvyt riitä, jolloin puuttuminen epäolennaisiin paljastaa ammattitaidottomuuden. (Pitkänen 2010, 47-48.)

Pitkänen kuvaa hyvin tilannetta, jossa johtaja tulee toimialan ulkopuolelta. Hänen voi tällöin olla vaikea saavuttaa asiantuntijoiden arvostusta. On tärkeää että ulkopuolelta tuleva johtaja kykenee aidosti arvostamaan asiantuntijoiden ammattitaitoa. Toinen olennainen seikka hyvän johtajuuden saavuttamiseen voi olla asiantuntijaorganisaatiossa esiintyvien klikkien ja ongelmien, kuten esim. kiusaamiseen puuttuminen. Vastaavasti asiantuntijataustainen johtaja voi saada helpommin arvostusta työntekijöiden parissa. Ongelmaksi voi kuitenkin tällöin muodostua se, että itsekin asiantuntijana johtaja tällöin keskittyy vain työn tekniseen sisältöön. Tällöin varsinainen johtaminen voi jäädä puutteelliseksi. Myös asiantuntijajohtajan päätökset ja visiot liittyvät työn tekniseen puoleen vaikutuksen ollessa jälleen varsinaisen johtamisen osalta vajavaista. (Pitkänen 2010, 48-49.)

Kolari käsittelee asiantuntijuutta ja asiantuntijaorganisaation johtamista. Toiminnan organisoiminen, vallan ja vastuun jakaminen kunkin osaamisen mukaan on olennaista asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Johtajalla voi olla laajempi ymmärrys ja osaaminen kokonaisuudesta ja sen hallinnasta, mutta suppeampi osaaminen varsinaisesta asiasta. (Kolari 2010, 158-159.)

Kolarin mukaan asiantuntijat eivät halua olla pelkästään johdettavia ja kontrolloituja tuloksentekevälineitä. Johtajan on oltava sekä organisaattori, mahdollistaja että tuen antaja. Johtajalta vaaditaan tilanneherkkyyttä, tunnetilojen aistimista ja heikkojen signaalien tulkitsemista. On ymmärrettävä tunteiden vaikutus toimintaan. Kehittämiskohteina pidetään asiantuntijuuden johtamisen ymmärtämistä ja tunneälytaitojen kehittämistä, visiointitaitoja unohtamatta. (Kolari 2010, 159.)

Kolari (2010, 161) toteaa myös kokemuksen tuoman merkityksen. Tämä koskee erityisesti muutostilanteita ja muutosjohtajuutta, johon kokemus tuo varmuutta ja selkeää näkemystä. Ratkaisut tulisi tehdä useamman vuoden aikaperspektiiviin, ei pelkästään nykyhetkeen peilaten.

Yhteenvedona tästä kaikesta voidaan todeta, että asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen on erittäin monisyinen kokonaisuus. Se vaatii paljon kaikilta osapuolilta, sekä henkilöstöltä itseltään että johtajalta. Tunneälyn merkitys johtamisessa korostuu. Asiantuntijaorganisaation johtaminen koetaan hyvin vaativana johtuen organisaation korkeasta koulutustasosta ja tätä kautta oman osaamisen tiedostamisesta.

2.2 Organisaatiomuutos ja viestintä

Muutoksesta, muutosjohtamisesta sekä organisaatiomuutoksesta löytyy runsaasti tieteellistä materiaalia. Merkittävät työelämän muutokset sekä yksityisellä että erityisesti julkisella sektorilla ovat luoneet pohjan keskustella ja pohtia muutoksen merkitystä ja olemusta. Esim. johdon strateginen muutosnäkökulma todennäköisesti poikkeaa tyystin kentän näkökulmasta. Ei myöskään sovi unohtaa muutoksen merkitystä yksilötasolla, sillä yksilön henkilökohtaiset tavoitteet, tunnetilat tai suoriutuskyky vaikuttavat olennaisesti muutoksen ymmärtämiseen tai määrittelyyn.

Muutosteorioiden historiallisen taustan jätän käsittelemättä, koska sillä ei ole suoranaista vaikutusta eikä merkitystä opinnäytetyöhön.

Tässä alaluvussa käsitellään organisaatiomuutosta Juutin ja Virtasen (2009, 11) metodiikkaan peilaten, sillä tässä opinnäytetyössä on erityisesti sekä organisaatiokulttuurilla että yksilötasoisella orientoitumisella merkittävä osa.

Juutin ja Virtasen (2009, 11) mukaan organisaatiokulttuurin käsite on ilmaantunut sekä liiketaloudellisen että hallintotieteellisen tutkimuksen keskiöön viimeistään 1980 -luvulla.

Organisaatiomuutoksessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Ne eivät ole toisistaan irrallisia vaan muodostavat yhteisen kokonaisuuden, jonka hallitseminen on olennaista muutoksen toteuttamiseksi ja onnistumiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 11.) Johtamisen muutoksessa, kuten kaikessa johtamisessa, korostuu organisaation kyky vuorovaikutukseen. Kommunikaation merkitys korostuu pohdittaessa johtajuuden syvintä olemusta, kielenkäytön merkitys on avainasemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 73.)

Ihmisten johtamisen merkitys korostuu organisaatiomuutoksessa, erityisesti silloin kun kyseessä on muutoksille altis organisaatiokulttuuri. Käsitteenä organisaatiokulttuuri ei ole yksiselitteinen. Sen rakentaminen vie aikaa ja tuloksena organisaatio kykenee ennakoimaan mahdollisimman hyvin muutostarpeet. (Juuti & Virtanen 2009, 55.) Käsitteenä muutoksille altis organisaatiokulttuuri on tullut vahvasti yksityiseltä sektorilta myös julkiselle sektorille yhteiskunnallisten rakennemuutosten myötä.

Juuti ja Virtanen pyrkivät määrittelemään vielä syvemmin organisaatiokulttuurin käsitettä. Organisaatio muodostuu sekä fyysisistä että taloudellis-toiminnallisista piirteistä. Fyysiset piirteet liittyvät sosiaaliseen toimintaan, kuten arvot, viestintä, käyttäytymiskoodisto sekä toimintatavat. Vastaavasti taloudellis-toiminnallinen puoli muodostuu suunnittelu- ja valvontajärjestelmistä, toiminnan ohjauksesta sekä toiminnan ja talouden suunnittelusta. Kyseessä on eräänlainen arkkitehtoninen kokonaisuus. (Juuti & Virtanen 2009, 56-57.)

Organisaatiomuutoksen hallinnan yhtenä keskeisenä kysymyksenä on viestintä ja sen toteuttaminen. Kuinka viestintä tapahtuu, millaisella syklillä ja mihin asioihin painottuen? Juuti ja Virtanen (2009, 103-105) painottavat työyhteisöviestinnän merkitystä korostaen työyhteisöjen vuorovaikutussuhdeverkostojen moninaisuutta. Tieto itsessään ei ole arvokasta, vaan tiedon merkitys tulee siinä, miten yksilöt suhteuttavat asiat ja ilmiöt toisiinsa. Juutin ja Virtasen (2009, 106) taulukossa 1 voidaan jäsentää kaksi organisaation toimintakulttuuriin liittyvää tapaa viestiä.

	Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaisia, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tiedon massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.

Taulukko 1. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria Juutia ja Vir-
tasta (2009, 106) mukaillen

Kuten taulukosta 1 voidaan todeta, viestinnän erot ovat huomattavat. Yksisuuntai-
sessa tiedotuskulttuurissa tietoa välittyy vain juuri sen verran kuin on välttämätöntä,
tiedon välittämisellä ei ole itseisarvoa. Kyse on näin ollen ylhäältä alaspäin suuntau-
tuvasta viestinnästä, joka vielä usein välitetään vasta päätöksenteon jälkeen. Artefak-
tit (strategia -asiakirjat, dokumentit, muistiot, esitteet) ovat keskiössä. Vastaavasti

kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin malli on päinvastainen. Tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen, jonka taustalla on saattaa henkilöstö osalliseksi muutoksen kohteesta. Tietoa välitetään, koska siitä katsotaan olevan hyötyä muutoksen toteutukselle. (Juuti & Virtanen 2009, 107.)

Juuti ja Virtanen painottavat myös kaksisuuntaisen muutostiedotuskulttuurin osalta sitä mitä viestinnällä todella tarkoitetaan. Tiedon välityksessä viesti kyetään muokkaamaan ymmärrettävään muotoon oivaltaen ajatuksen yhteisen ymmärryksen luomisen keinoista. Tietoa välitetään läsnä olemalla, puheella. Henkilökohtainen, kasvotusten tapahtuva tiedonvälittäminen on olennaista. Tieto ei siis välity pelkkien dokumenttien välittämällä henkilöstölle. On myös ymmärrettävä, kuinka viestintä tässä tapauksessa koetaan. Kyseessä on siis tiedon välittäminen horisontaalisesti, ei vertikaalisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 107, 112.)

Viestinnän merkitys ja erityisesti se, mihin ja miten viestintä painottuu, on siis olennaista tiedon ymmärryksen kannalta.

2.3 Muutos ja yksilö

Yksilön tuntemukset muutostilanteissa sekä niihin liittyvissä johtamistilanteissa ovat yksilöllisiä. Kuten monissa tutkimuksissakin on todettu, yleisin tilanne on muutosvastarinta tai eräänlainen kapinamieliala. Harvemmin muutostilanteet koetaan alkuvaiheessa vapauttavina tai mahdollisuuksia luovina. Tähän on syynä kokemuksellisuus. Jokainen yksilö muodostaa omat tuntemuksensa kokemuksiinsa peilaten. Juutin ja Virtasen (2009, 110) mukaan jokainen yksilö on kohdannut elämässään erilaisia tapahtumia ja työstänyt niitä mielessään tietyllä tavalla.

Yksilön kokemukset ovat pitkälti tunteiden varaan rakentuvia mielikuvia, joiden avulla yksilö pyrkii ottamaan maailman haltuunsa kohdatessaan tietyn tapahtuman. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Tähän pätee useasti lainatun tunnetun filosofin Ludwig Wittgensteinin toteamus siitä, että ihminen ei elä esineiden vaan tapahtumien maailmassa. Johtoajatuksena tässä toteamuksessa on siis se, että kaikkiin ihmisen kohtaamiin tilanteisiin liittyy aina ihmisten luomia merkityksiä.

Juuti ja Virtanen määrittelevät yksilön kokemisen ja elämisen vielä syvemmin peilaten muutostilanteita. Nykyhetkessä elämisen vaikeus tulee siitä, että sitä

voidaan tulkita vasta jälkikäteen. Elämää ei voi ymmärtää etukäteen, vaikka se on eletävä tulevia tapahtumia nykyisyydessä kohdaten. Paradoksaalisesti elämää voidaan siis ymmärtää vasta jälkikäteen. jolloin kokemuksen kautta saavutetusta ymmärryksestä ei useinkaan ole enää hyötyä. On silti huomioitava, että saavutetulla ymmärryksellä on merkityksensä myöhempien tilanteiden tulkinnassa. Saavutettu ymmärrys voi olla uuden tilanteen tulkinnan kannalta oikeaan osuvaa, mutta myös väärää. (Juuti & Virtanen 2009, 111.)

Juuti ja Virtanen huomioivat tuntemuksia muutostilanteissa myös suhteessa kanssaihmiin sekä asioihin. Suhteet muodostavat oman maailmansa, samalla kun ne liittyvät osaksi yksilön elämissä maailmaa. Yksilön on vaikea muuttaa käyttäytymistään, koska hän on tehnyt sitoumuksia toisten yksilöiden kanssa. Mikäli hän muuttaisi toimintatapojaan, hän joutuisi neuvottelemaan suhteensa muiden kanssa uudestaan. Ja vielä, mikäli hän ei edes pyrkisi selittämään syitä miksi muuttaa käyttäytymistään, hänestä tulisi epäluotettava toisten silmissä. (Juuti & Virtanen 2009, 112.)

Juuti ym. ottaa kantaa myös kognitiivisiin rakenteisiin. Kognitiiviset rakenteet syntyvät osin automaattisesti, toisin sanoen mieli rakentaa niitä itse aktiivisella tavalla. Yksilön mieli pyrkii yhdistämään keskenään erillisiä ja riippumattomia osia yhteen pyrkien luomaan loogisia kokonaisuuksia tai tarinoita, joista muodostuu ymmärrettävä kokonaisuus. Lisäksi mieli pyrkii poistamaan sellaisia osia havainnoista, jotka eivät sovi yhteen rakentumassa olevan kokonaisuuden tai tarinan kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 112.)

Edellämainituista välittyy varsin hyvin muutoksen ja sen johtamisen problematiikka. Jokainen yksilö kokee asiat omalla tavallaan, omaan kokemukseensa, arvomaailmaansa, koulutustaustaan ja kanssaihmiin peilaten. Tästä huolimatta muutoksen tuomien haasteiden voittaminen ja muutoksen johtaminen ovat mahdollisia, se tosin vaatii johtamiselta syvien kokonaisuuksien ymmärrystä ja hallintaa.

2.4 Muutosten johtaminen

Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikuksen tuotos. Jos eri tahojen näkemykset muutoksen johtamisesta ovat kovin erilaisia, ei organisaatiossa ole foorumeita eri tahojen väliselle dialogille. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Juuti ym. mukaan johdon esittelemät erinomaiset analyysit tilanteista, jotka edellyttävät henkilöstöä muuttamaan käyttäytymistään, eivät automaattisesti tarkoita sitä, että käyttäytyminen tai toiminta muuttuisi. Tilanne muuttuu päinvastaiseksi: Yksilöt joiden toiminta perustuu omiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseen, eivät lähdekään muuttamaan toimintojaan. He pitävät johdon esittämiä analyysejä virheellisinä tai käytännöstä etäällä olevina. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Tästä siis seuraa käytännössä se, ettei ole olemassa organisaatiomuutoksen toteuttamisen menestysreseptiä, sillä kaikki riippuu pitkälti sekä kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista että sen kehittämisen dynamiikasta. Muutosjohtamisen oppikirjat ja esitelmät jäävät näin ollen niin yleiselle tasolle, ettei niistä ole juurikaan apua käytännön tilanteisiin. Juuti & Virtanen 2009, 140-141.)

Miksi ihmiset sitten eivät muuta toimintaansa, vaikka usein heitä korkeammin koulutettu johto esittää loogisia analyysejä? Juuti ym. mukaan syynä saattaa olla esim. se, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin. Lisäksi johtoa pidetään usein epäluotettavana. Saatetaan kokea, että johto pyrkii esittämään argumentteja, jotka ovat johdon kannalta edullisia, mutta henkilöstön kannalta negatiivisia. Lisäksi voidaan kokea, että johto haluaa lisätä organisaation toiminnan tehokkuutta henkilöstön vähennyksen kustannuksella siitä huolimatta, että henkilöstö on jo ylityöllistetty. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

Tutkimusten mukaan ihmiset ovat luoneet itselleen sopeutumismekanismin, jossa he pyrkivät vain tekemään omat työnsä muutoksista välittämättä. Ihmiset ovat myös tottuneet katsomaan johdon muutospuheiden taustalla olevan valtapelin taakse. Vaikka he eivät yksilöinä eivät voisikaan asettua vastustamaan heille ylivoimaista

tahoa, he voivat menettää uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa oman ammattinsa arvoon. (Juuti & Virtanen 2009, 141.) Tämä on asia, jota välttämättä muutoksessa ei edes aina ymmärretä huomioida riittävästi. Vastustuksen, ns. hiljaisenkin vastustuksen ylitettyä tietty kynnyks tullaan vääjäämättä pisteeseen, jossa organisaation toiminta ainakin osittain halvaantuu. Tilanne aiheuttaa epäluuloa, kynnisyttä ja joissain tapauksissa loppuun palamisen vaara on aiheellinen.

Vastapuheet henkilöstöryhmien kesken ovat omiaan aiheuttamaan hämmennystä johdon suunnitelmille muutoksen toteuttamiseksi. Juuti ym. mukaan vastapuheet sekoittavat tehokkaasti sanoman, jota johto pyrkii viestimään. Sen lisäksi sanoma hämärtyy entisestään esimiesten keskenään käymissä puheissa. Esimiehet joutuvat ottamaan puheisiinsa osin johdon näkemyksiä ja toisaalta myös henkilöstön näkemyksiä. (Juuti & Virtanen 2009, 142.) Kuvatun kaltaiset tilanteet siis helposti aiheuttavat sen, että yksiselitteisetkin asiat voivat saada tyystin uuden tai jopa virheellisen merkityksen.

Voidaankin siis perustellusti kysyä, miten ja millä keinoin muutoksen johtamisen onnistumisen todennäköisyyttä voitaisiin parantaa? Juuti ja Virtanen mainitsevat John Kotterin ohjeen muutoksen johtamiselle: loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Kotterin mukaan muutos ihmisen käyttäytymisessä ei etene analysoi – ajattele – muutu -kaavan mukaan, vaan havaitse – koe (tunteiden tasolla) – muutu -kaavan mukaan. (Juuti & Virtanen 2009, 142.) Kyseessä on siis eräänlainen ajatuksien herättäminen, kuhunkin organisaatioon tai yhteisöön sopivin keinoin. Kun saadaan yksilöiden mielenkiinto heräämään voidaan uudet näkemykset ja ajatukset tuoda paremmin esille. Tässä yhteydessä voidaan jopa puhua eräänlaisesta uuden ajatuksen tai näkemyksen myymisestä, kunhan se osataan toteuttaa siten, että se pohjautuu reaali-teetteihin, joihin henkilöstön kokemukset nojaavat.

2.5 Transformationaalinen johtaminen sekä tunneälyn merkitys

Kolari tuo transformationaalisuuden merkitystä ja toimintatapaa esille laajasti peilaen sitä alan kirjallisuuteen. Ensinnäkin tulee määritellä mitä transformationaalisuus

tai transformationaalinen johtaminen itsessään tarkoittaa. Pelkistettynä tämä johtamistapa liittyy keinoihin motivoida henkilöstö mahdollisimman hyviin suorituksiin unohtamatta työyhteisön hyvinvoinnin merkitystä. Tapa perustuu elementteihin, joissa pyritään rakentamaan vahva yhteisöllinen luottamus, innostunut työilmapiiri, älyllistäminen sekä kasvuorientaation luominen. Näitä elementtejä tulkitsemalla päädytään transformationaalisen johtamisen käsitteeseen, johon olennaisesti liittyy tunneällyn merkitys sekä tunneälypohjainen johtajuus. (Kolari 2010, 40-41.) Kyseessä on siis moniulotteinen ja -syinen keino saavuttaa päämäärät, joita voidaan kuvata kuvion 1 avulla yksityiskohtaisemmin:



Kuvio 1. Transformationaalisen johtamisen dimensiot (Kolari, 2010, 40-41) mukaillen

Kuten kuviosta 1 voidaan päätellä, transformationaalinen johtajuus ja tapa johtaa lähestyy ideaalimallia johtajuudesta. Kolarin mukaan hyvä johtaja on hyvä kaikissa kuviossa esitetyissä osa-alueissa, vaikka luonnollisesti joku tai jotkut osa-alueet saattavat korostua. Transformationaalinen johtajuus luo työyhteisöön kehittyvän ja oppivan johtamiskulttuurin, jossa innostunut, vapautunut ja yksilön kasvua tukeva työyhteisö voi ja elää hyvin. Johtamisen kannalta on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja uudistavan oppimisen tukemisesta (Kolari, 2010, 41.)

Tunneällyn merkitys johtamisessa liittyy vahvasti transformationaaliseen johtajuuteen. Kolari määrittelee tunneällyn mm. Saloveyn ja Mayerin (1990) tavalla jakamalla sen viiteen eri osa-alueeseen:

- 1) omien tunteiden tiedostamiseen
- 2) omien tunteiden hallitsemiseen
- 3) omien tunteiden valjastamiseen tietyn päämäärän saavuttamiseksi
- 4) toisten tunteiden havaitsemiseen sekä
- 5) muiden tunteiden hallintaan. (Kolari, 2010, 41.)

Peilaten edellä mainittuihin ominaisuuksiin Kolari (2010, 43) käsittelee tunteiden merkitystä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Työyhteisössä on erilaisten ihmisten myötä myös monenlaisia tunteita. Johtajan omalla tasapainolla on suuri merkitys johtamisessa: tasapainoinen esimies kykenee helpommin ymmärtämään työntekijöiden sisäisiä tunteita ja ulkoista käyttäytymistä ja panostamaan ihmisten johtamiseen. Ymmärtäessään tunteita johtaja antaa henkilöstölleen kuvan luotettavasta johtajasta, joka vaatii itseltään yhtä paljon kuin johdettaviltaan.

Edellä esitettyihin teorioihin ja väittämiin Kolari (2010, 199-200) perustaa myös väitöskirjansa lopputuleman. Hänen mukaansa tunneälytaidot ja transformationaalisuus ovat erityisesti asiantuntijaorganisaation johtamisessa välttämättömiä. Johtajavalinnoissa tunneällyn taidot tulevat olemaan merkittäviä johtamisen kompetenssialueita, ja ne tulee ottaa huomioon rationaalisten johtamisvalmiuksien ohella – jopa tärkeimpänä valintakriteerinä. Tehokkuuden ja tulosvaatimusten tavoittelussa ei voida unohtaa, että ihminen on holistinen, inhimillinen kokonaisuus.

Transformationalisen tunneälyjohtamisen edellytys on kyky reflektoida omaa johtamiskäyttäytymistä ja sen vaikutusta työntekijöiden merkityskokemuksiin. Tunneälyjohtajuus alkaa kehittyä, kun johtaja tiedostaa itsensä, oman toimintansa ja sen seuraukset henkilöstössä. (Kolari 2010, 200.)

Edellä esitettyyn on helppo yhtyä. Pulmalliseksi asian kuitenkin tekee se, kuinka esim. rekrytoinnin yhteydessä voidaan todeta riittävällä tasolla johtajakokelaan todelliset tunneälytaidot saati se, kuinka hyvin todellisuudessa tuleva johtaja tiedostaa omaa toimintaansa ja sen seurauksia henkilöstössä. Ja kuinka tiedostaminen tapahtuu?

Onko se vain tiedostamista, joka ei kuitenkaan välttämättä johda toimenpiteisiin esim. ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

2.6 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Käsiteltäessä asiantuntijaorganisaation johtamista on hyvä huomioida myös yleisiä henkilöstöjohtamisen tavoitteita, ne kun eivät poikkea toisistaan organisaatiomallista riippumatta. Kauhasen mukaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy useita osatekijöitä. Nämä muodostuvat ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista koostuvista elementeistä. Kyseessä on siis aktiviteettien sarja, joka ensiksi mahdollistaa sen, että työntekijät ja heitä työllistävät organisaatiot pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteen ehdoista ja toiseksi turvaa yksimielisyyden toteutumisen.

Kauhanen määrittelee henkilöstöjohtamisen perimmäisiä tavoitteita seuraavasti:

Jokaisen organisaation tulisi kyetä

- *houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä*
- *pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin*
- *palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista*
- *kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa*
- *tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa.* (Kauhanen, 2012, 17.)

Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu yllämainituilla tavoilla. Syyt voivat olla tavoitteiden puutteellisuus tai epäselvyys. Kauhanen esittääkin seuraavia syitä tähän ongelmaan:

- *henkilöstöä pidetään kustannustekijänä.*
- *organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä ja osaajia.*
- *asiaa ei ole johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeinen.* (Kauhanen, 2012, 17.)

Kauhasen (2012, 17) mukaan hyvin useassa organisaatiossa ylin johto, ainakin juhlapuheissa, korostaa henkilöstön merkitystä organisaation tärkeimpänä voimavarana, mutta käytännössä tämä jää juhlapuheiden tasolle eikä yllä arjen tekemiseen. Asiaan

liittyy siis eräänlainen ironia, sillä käytännön tasolla organisaatiosta riippumatta toimintaa voidaan toteuttaa vain ja ainoastaan henkilöstön kautta.

Henkilöstöjohtamisen yhteydessä on myös huomioitava toimintojen ja eri osien lisäksi mikä on henkilöstöjohtamisen rooli organisaatiossa ja kuinka se toteutuu. Kauhasen (2012, 215) mukaan henkilöstöasioiden hoitamisen ja johtamisen rooli ja organisointitavat voivat olla moninaisia, johtuen organisaatioiden erilaisuudesta. Organisaation koko, toimiala jne. vaikuttavat olennaisesti henkilöstöfunktion rooliin ja toimintatapoihin.

Tätä voidaan kuvata esim. muodossa, jossa henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit voidaan jakaa osiin mm. Ulrichin (1997, 24) tunnetuksi tekemän mallin mukaan

- strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen
- muuntautumisen ja muutoksen johtamiseen
- henkilöstövoimavarojen infrastruktuurin johtamiseen
- sekä henkilöstön panoksen johtamiseen.

Voidaan siis muodostaa eräänlainen nelikenttäanalyysi, jota kuvaan seuraavassa omaan organisaatioon sopivaksi muokattuna, jossa strategisen johtamisen painopisteenä olisi esim. tulevaisuuden alojen huomioiminen ja niihin panostaminen. Muuntautumisen ja muutoksen osalta ammatillisen koulutuksen reformin mukanaan tuomat muutokset vaikuttavanevat myös johtamiseen. Infrastruktuurin osalta voisi huomioida myös muuttuvien tilojen ja laitteiden tuomat vaatimukset henkilöstön osamiseen sekä henkilöstön panoksen johtamisessa opettajien tai kouluttajien motivaation ylläpitämisessä.

Tulevaisuus ja strateginen näkemys (ammattillisen koulutuksen reformi jne.)

Prosessit (opetus)	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (esim. tulevaisuuden koulutusalat)	Muuntautuminen ja muutoksen johtaminen (esim. reformin myötä)	Ihmiset (opettajat)
	Organisaation infrastruktuurin johtaminen (esim. tilat, kalusto)	Henkilöstön panoksen johtaminen (opettajien motivointi)	

Päivittäinen ja operatiivinen näkemys (käytännön toiminta)

Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 24) mukaillen

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä ja tutkimuskohteena ei ole uusi asia, mutta aikakausien myötä, lähtien 1900 -luvun alusta, on painopisteiden muutos huomattava. Mankan ja Mankan (2016, 64) työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920 -luvulla lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Tutkimuksen kohteena on tuolloin ollut yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot.

Suomessa otettiin 1990 -luvulla käyttöön niin sanottu kolmiomalli, jossa työkykyä ylläpitävä toiminta (tykytoiminta) on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin on kuulunut myös osaamisen kehittäminen. Olennaista on myös, että kehittäminen edellyttää työyhteisön ja työpaikan eri osapuolien yhteistoimintaan perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista. (Manka & Manka 2016, 65-66.)

Ehkä hieman uutena aiheena työhyvinvoinnista keskusteltaessa voidaan ottaa myös esille käsite työhyvinvointipääoma. Tällöin puhutaan kokonaisvaltaisesta inhimillisen pääoman kokonaisuudesta, jossa yksilön, yhteisön ja organisaation inhimilliset ja rakenteelliset pääomat voidaan yhdistää isommaksi kokonaisuudeksi.

3.1 Työelämän muutokset

Työelämässä tapahtuu kiihtyvällä tahdilla suuria muutoksia ja muutospaineita maailmantalouden rakenteiden muuttuessa. Tieto- ja viestintävälineiden kehitys ja vuorovaikutteisuuden kasvaminen muuttavat työn kuvaa entistä globaalimmaksi.

Työkulttuuri muuttuu myös sukupolvien vaihtumisen myötä. Ns. sodanjälkeiset sukupolvet eli suuret ikäluokat, väistyvät väijäämättä työelämästä ja 1980-1990 -luvulla syntyneet sukupolvet, ns. Y-sukupolvi) muodostaa muutaman vuoden sisällä merkittävimmän työelämässä olevan sukupolven. Huomioitavaa tässä uudessa, ja myös tämän jälkeen syntyneissä sukupolvissa on niiden tyystin erilainen suhtautuminen työhön ja työelämään. Vapaa-ajan ja harrastuksien painoarvo on olennaisesti suurempi kuin sodan jälkeisillä suurilla ikäluokilla ja rahan käyttöön suhtaudutaan myös eri tavalla.

Mankan ja Mankan (2016, 14-17) mukaan voidaan puhua eräänlaista megatrendeistä, jotka tulevat vaikuttamaan työelämän muutoksiin merkittävästi uusien sukupolvien myötä. Seuraavassa muutamia esimerkkejä muutoksesta.

Globalisaation, maailmantalouden murroksen myötä tavarantoiminnan, pääoman, ihmisten ja ideoiden liikkuvuus on lisääntynyt. Perinteistä tuotantoa on siirtynyt alemman kustannustason maihin. Murros jakaa yhteiskunnat uudistumiskykyisiin menestyjiin ja taantuviin häviäjiin. Myös yksilötasolla osaamisesta tulee tärkeä selviytymiskeino, itäosaamisen ja uuden teknologian hallinnan osaaminen korostuu.

Tieteen ja teknologian kehityksen kautta avautuu uusia innovaatiomahdollisuuksia erityisesti palveluihin, jotka digitalisoivat nopeasti. Ihmisen vuorovaikutus koneiden kanssa tiivistyy ja tämän myötä myös ihminen itsessään muuttuu.

Kestävän kehityksen vaatimukset vaikuttavat entistä enemmän yksilöiden valintoihin ympäristön tilan heikkenemisen myötä.

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muutoksen myötä myös johtajuus muuttuu, on siirryttävä autoritäärisestä johtamisesta jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen. Esimies ei yksin voi vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, työyhteisön jäsenten läsnäolo on olennaista. Tämän merkitys korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa organisaation rakenne vaikuttaa johtamiseen.

3.2 Työn mielekkyys ja työyhteisön työkyky

Mankan ja Mankan (2016, 26-29) mukaan näkemykset työllisyystilanteen ja oman työpaikan talouden muutoksista ovat olleet pessimistisiä vuodesta 2010 lähtien. Negatiivista kehitystä pessimismin suuntaan on selitetty sillä, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kaventuneet, ja globalisaation tuomat muutokset ovat osaltaan lisänneet uhkakuvia. Varmuus työpaikasta on kadonnut, riippumatta sitoutumisesta työhön tai työnantajaan.

Työn tekemisen henkinen raskaus on muuttunut olennaisesti huonompaan suuntaan erityisesti kunta- ja valtiosektoreilla. Kuntasektorilla heitä on jopa 71 % vuoden 2015 tutkimuksen perusteella. Kiire ja aikapaineet ovat kasvaneet, ei vain Suomessa, vaan myös Euroopan tasolla. Töissä mennään ylikierroksilla ja tapahtuu loppuun palamista peräti 82 %:lla Evan arvo- ja asennetutkimukseen vastanneilla. (Manka & Manka 2016, 27-28.)

Kuntatyöntekijöistä peräti 67 % kokee vaikuttamismahdollisuutensa omaan työtahtiin joko hyvin vähäiseksi tai ei ollenkaan. Miesten vaikuttamismahdollisuudet työtahhtiinsa on vajaalla puolella vastanneista, naisten osalta määrä on vain noin kolmannes. Vastaavasti työtehtävien osalta miesten vaikuttamismahdollisuudet ovat samaa suuruusluokkaa, 42 % miehistä voi vaikuttaa työtehtäviinsä paljon tai melko paljon, naisilla vastaava luku on 31 %. (Manka & Manka, 2016, 29.)

Väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yksit. palve- lut	Kunta	Val- tio	Teol- lisuus
Työ rasittaa henkisesti	58 %	71 %	51 %	45 %
Työ rasittaa fyysisesti	37 %	45 %	14 %	45 %
Työpaikalla on liikaa työtehtäviä työntekijöihin nähden (täysin tai jokseenkin samaa mieltä)	45 %	57 %	62 %	47 %
Voin vaikuttaa työtehtäviin (en lainkaan tai jonkin verran)	64 %	70 %	68 %	67 %
Voin vaikuttaa työtahtiin (en lainkaan tai jonkin verran)	54 %	67 %	58 %	48 %
Voin vaikuttaa työnjakoon (en lainkaan tai jonkin verran)	69 %	73 %	81 %	71 %

Taulukko 2. Työn rasittavuus ja vaikutusmahdollisuudet toimialoittain 2015 (Manka & Manka 2016, 29)

Kuten Taulukosta 2 voidaan todeta, työn henkinen kuormittavuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työtehtävään tai työtahtiin suuremmat kuntasektorilla verrattuna muihin. Merkittävintä on työn henkisen kuormittavuuden merkittävästi korkeampi lukema muihin verrattuna, samoin työtahdin lukema on selkeästi muita korkeampi.

Työn henkisen rasittavuuden yhtenä tekijänä voidaan mahdollisesti pitää myös sitä seikkaa, että Suomessa on tutkimusten mukaan työpaikoilla, erityisesti juuri kunta-sektorilla, runsaasti henkistä väkivaltaa. Mankan ja Mankan mukaan Suomi on tilas-tojen valossa Euroopan kärkimaa työpaikkakiusaamisessa. Vuodelta 2010 olevan työ-elämäkyselyn perusteella suomalaisista 15,8 % on vastannut myöntävästi kysymykseen siitä, onko kokenut sanallista parjausta työpaikallaan. Tässä tosin myös kysymyksen asettelulla voi olla oma merkityksensä vastauksiin. Myös eriarvoinen kohtelu ja syrjintä ovat kuormittavia tekijöitä. 15 % palkansaajista on työpaikkabarometrin mukaan havainnut omalla työpaikallaan kyseistä toimintaa. (Manka & Manka, 2016, 30-32.)

Työn henkisen rasittavuuden yhtenä tekijänä voidaan pitää myös negatiivista stressiä. Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä. Tiettyyn rajaan asti tämä voi olla jopa ns. positiivista stressiä, joka ylläpitää vireyttä ja kiinnostusta työhön, mutta rajan ylityessä seuraukset muuttuvat negatiiviksi mm. unihäiriöiden, kyynisyyden, masennuksen, sairastumisen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisen myötä. Vakavimmillaan tämä johtaa työuupumiseen eli burn outtiin. Seuraavasta kuviosta käy ilmi yleisimpiä työperäisen stressin syitä, joista työn uudelleenorganisoinnin, epävarmuuden ja kuormittavuuden vaikuttavuus käy hyvin ilmi. (Manka & Manka, 2016, 32-33.)

Taulukon 3 perusteella on mielenkiintoista havaita, että vaikka mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihin koetaan toisaalla tutkimuksissa henkistä kuormitusta huomattavasti aiheuttavaksi, niin tässä kuviossa sen merkitys kuitenkin on selvästi vähäisempi. Kyseessä lienee kuitenkin painotus ja se, miten kuormitus aiheuttaa stressiä.

Työn uudelleenorganisointi tai epävarmuus		72
Työtuntien määrä tai kuormittavuus		66
Epäsopiva käytös kuten kiusaaminen		59
Työkavereiden tai esimiehen tuen puute		57
Oman roolin ja vastuiden epäselvyys		52
Rajoittunut mahdollisuus päättää omista työtavoista		46

Taulukko 3. Yleisimmät työperäisen stressin syyt (% kaikista vastauksista) (Manka & Manka 2016, 33) mukaillen

Mikä on tämän kaiken hinta rahallisesti mitattuna? Voidaanko ja millä tarkkuudella mitata rahassa työhyvinvointia tai tarkemmin sanottuna työpahoinvointia? On esitetty, että Suomessa sairauspoissaolot – kattaen siis kaikki sairauspoissaolot, ei pelkästään työpahoinvoinnista johtuvat – tulevat vuosittain maksamaan useita miljardeja euroja, ellei kymmeniä miljardeja euroja, huomattavan summan siis bruttokansantuotteestamme. Mankan ja Mankan (2016, 39–40) mukaan Työterveyslaitos on arvioinut työhyvinvoinnin laiminlyöntien hinnaksi peräti 41 miljardia euroa vuosittai-

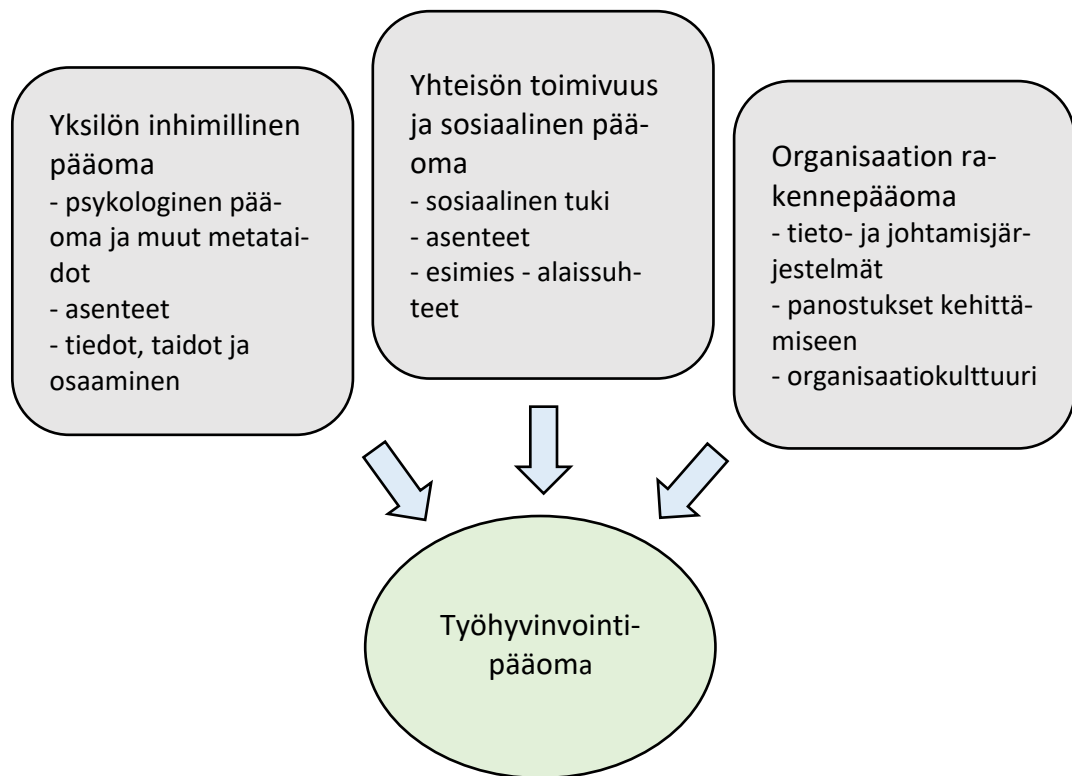
sina kustannuksina. Summa koostuu useista osatekijöistä, joista esim. sairauspoissaolojen summa olisin noin 7 miljardia euroa, terveyden- ja sairaanhoitokulujen summa myös noin 7 miljardia euroa sekä sairaana töissä olemisen (presenteeismin) osuus vastaavasti noin 7 miljardia euroa. Vastaavasti sosiaali- ja terveysministeriö arvioi menetettyjen työpanosten kustannuksia noin puolta pienemmiksi, 24 miljardin euron summalla, mutta kuitenkin myös tämä summa on valtava verrattuna siihen, että työhyvinvointiin sijoitetaan arvioiden mukaan noin 2 miljardia euroa vuositasolla.

Mitä tästä kaikesta voidaan päätellä ja mihin tätä voidaan verrata? Mankan ja Mankan (2016, 40) mukaan Suomen hallituksen budjettiesitys oli vuonna 2016 53,9 miljardia euroa. Tähän verrattuna työhyvinvoinnin laiminlyönnin hinta on Sosiaali- ja terveysministeriön varovaisen laskelman mukaisesti noin puolet, eli kyseessä on hyvin merkittävistä summista, joiden tavoitteellisella kehittämisellä voitaisiin saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä myös valtiontaloudenkin mittakaavassa.

3.3 Työhyvinvointipääoma ja sen merkitys

Aineettoman pääoman merkitystä kansantalouteen ja sen kehitykseen pidetään tänä päivänä huomattavana. Innovatiivisuus sekä uudistumisen kyky ovat nousseet aineellisten resurssien (pääoman) rinnalle. Aineettoman pääoman tunnistaminen on kuitenkin hankalaa, sillä se on vahvasti sidoksissa organisaatioiden historiaan, kulttuuriin ja työnteon prosesseihin. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Mistä työhyvinvointipääoma muodostuu ja mitkä ovat sen vaikutukset työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen sekä työuriin? Kuvio 3 havainnollistaa asiaa paremmin.



Kuvio 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016, 53) mukaillen

Kuten kuviosta 3 ilmenee, työhyvinvointipääoma on usean eri osatekijän summa. Yksikään osatekijä ei yksinään pysty muodostamaan pääoman syntyä vaan kaikkien panos muodostaa kokonaisuuden. Työhyvinvointipääoma on siis strateginen resurssi, jonka sisällöt, tavoitteet ja keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen onkin keskeistä pitkän tähtäyksen kilpailukyvyn kannalta. Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. (Manka & Manka 2016, 53.)

3.4 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Työelämän muutokset ja sen vaatimusten kasvaminen edellyttävät organisaatioilta ja johtamiselta entistä enemmän työtä tukevia toimia. Tutkimustulokset viime vuosilta viittaavat positiiviseen kehitykseen työhyvinvoinnin osalta, mutta samaan aikaan työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset arjen tilanteissa kertovat työpahoinvoinnin lisääntymisestä. Työhyvinvoinnin kehitys on monissa organisaatioissa jäänyt

paikoilleen mm. yleisen taloustilanteen huononemisen johdosta. Epävarmuus tulevaisuudesta heikentää jaksamista organisaatioissa. (Suonsivu 2014, 8.)

Onko työhyvinvoinnin kehitys oikeaa kehitystä vai onko se vain seurantaa ja keinoja työpahoinvoinnin taltuttamiseksi? Tai onko työhyvinvoinnin kehittämistä tullut vain keino jolla minimoida pahoinvointia? Tarkasteltaessa asiaa laajemmin voidaan todeta, että työyhteisön toimien organisointi ja johtamistyö kehittyvät yhtä polkua pitkin, sairauslomien ja tapaturmien seuranta sekä työssä jaksaminen toista polkua pitkin ja johdon työskentely, toimintasuunnitelmat sekä strategiat kolmatta polkuaan. Mutta missä kohtaa nämä polut siis kohtaavat vai kohtaavatko todellisuudessa ollenkaan? Kuka kantaa siis vastuun kokonaisuudesta, mihin seikkoihin perustuvat kehittämisen keihäänkärjet tai mihin sisältyvät tehokkuusajattelu sekä taloudelliset vaatimukset? Näitä seikkoja Suonsivu (2014, 9) pohtii kirjansa alussa tullen johtopäätökseen siitä, että työhyvinvointi tulisi sisältyä tiiviisti työn sisältöön eikä suinkaan olla irrallinen osa kokonaisuudesta.

3.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja monista eri prosesseista ja työyksiköiden toiminnoista. Taustalla vaikuttaa halu kehittää kyseistä prosessia ja saada siitä irti mahdollisimman suuri hyöty. Mittausten tuloksina saadaan selville kuinka ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään. (Suonsivu, 2014, 97.)

Mittauksilla voidaan myös havaita mahdolliset muutokset esim. työilmapiirissä ja mahdollistaa ennakointia. Mittausten ja seurannan merkitys korostuu keinoissa puuttua epäkohtiin ja niiden parantamiseen ennenkuin ne ehtivät muodostua ongelmiksi. On kuitenkin huomioitava, että pelkästään johdon tai esimiesten näkemykset eivät ole riittävät työn ja ympäristön tilasta vaan kehittämisen ja päätöksenteon tueksi on oltava saatavilla reaaliaikaista faktatietoa esim. työilmapiirin muutokset ovat kehittymässä. (Suonsivu, 2014, 97.)

Suonsivu (2014, 98-100) listaa useita työhyvinvoinnin mittareita, joissa mitattavat asiat tulisi suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällöin mitattavat asiat olisivat oikeita ja samalla sitoutuminen ja kiinnostus mittaamiseen ja työn ja sen

olosuhteiden parantamiseen voimistuisi. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä ennakoivista mittareista:

- vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset
- kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
- erilaiset auditoinnit sekä turvallisuuskävelyt
- koulutusseuranta
- työntekijöiden turvallisuusaloitteet
- riskien arviointien toteutetut korjaustoimenpiteet.

Näiden ennakoivien mittarien lisäksi ns. reagoivien mittarien käyttö olisi suotavaa, seuraavassa muutama esimerkki niistä:

- henkilöstön osaaminen sisältäen mm. osaamiskartoituksen
- sairauspoissaolot ja niiden seuranta
- henkilöstövaihtuvuus
- esimiestoiminta ja tiedonkulku.

Olennaista näissä kaikissa mittareissa on kuitenkin se, että mittaaminen ei muodostuisi itsetarkoitukseksi, vaan se toimisi apuvälineenä toiminnan kehittämisessä. Mittarit tulisi laatia siten, että ne edesauttaisivat asioiden kehittymistä ja selkeyttäisivät niitä asioita, jotka ovat organisaation strategian kannalta tärkeitä. (Suonsivu 2014, 100).

Suonsivu käsittelee henkilöstöjohtamista työhyvinvoinnin osalta monitahoisesti. Hyvä osallistuva ja päätöksiä tekevä ylin johto on keskustelevala, kyseenalaistava, konsensusta etsivä ja toiminnallaan julkiselle organisaatiolle lisäarvoa aktiivisesti tuottava. Hyvän johtamisen eräs tunnusmerkki on se, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila. Toiminnassa pitää olla tilaa avoimelle keskustelulle ja luoville näkemyksille. Johdon tulisi myös arvioida toimintaansa ja kehittää osaamistaan ja toimintatapojaan säännöllisesti. Hyvän kehityksen kehä syntyy siitä, että ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää sekä oikeudenmukaista. Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot ovat oleellisia henkilöstön jaksamisen kannalta. (Suonsivu 2014, 134-136.)

Suonsivun (2014, 137) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Tämä tarkoittaa

esim. turvallista työympäristöä, erilaisten riskien minimointia, ongelmakohtiin reagoimista ja puuttumista sekä ajanmukaisia että ergonomisia terveyttä edistäviä työvälineitä ja -tiloja.

3.4.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Suonsivun mukaan työelämä, itse työ ja työn tekemisen ympäristöt ovat muuttuneet. Vaikka monin osin työelämä on muuttunut esim. joustavammaksi ja itseohjautuvammaksi, on työ samaan aikaan monilta osin pirstaleisempaa, vaativampaa ja henkisesti kuormittavampaa. Työssä tapahtuvat muutokset ovat nopeasti tapahtuvia, osin jopa ennakoimattomia. (Suonsivu 2014, 117-119.)

Työelämän ja yksityiselämän joustavuuden vastapainona työntekijä on aina saatavilla kännykän tai sähköpostin välityksellä. Yksityiselämä ja työ siis verkottuu sekä päällekkäin että ristikkäin. Yksityiselämän ja työn rajat hämärtyvät.

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon pyritään maksimoimaan monin eri tavoin. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, ettei työntekijä välttämättä tiedä millaiseen organisaation hänen tosiasiallisesti tulisi sitoutua ja motivoitua johtuen esim. nopeasti tapahtuvista muutoksista organisaation rakenteessa tai strategioissa.

Olennaista on myös juhlapuheiden ja käytännön toteutuksen ristiriidat. Usein tilanne on se, että organisaation tavoitteet eivät saavuta työntekijää käytännön tasolla, vaan jäävät teoreettisiksi rakennelmiksi. Tällöin tullaan tilanteeseen, jossa työntekijä helposti kokee olevansa ainoastaan vaatimusten kohteena sen sijaan, että kokisi olevansa arvostettu ja että hallinnolliset rakenteet tukisivat työntekijän tekemää työtä. Myös ristiriita toiminnanohjauksen keskittämisessä ylimmälle johdolle työntekijän itseohjautuvuuden sijaan saattaa aiheuttaa ongelmia.

Tästä pääsemme aiheen ytimeen eli siihen, kuinka työhyvinvointia voitaisiin edistää työpahoinvoinnin seurausten minimoinnin sijaan. Suonsivu lähestyy asiaa työhyvinvoinnin innovaatioiden kautta. Työhyvinvointi syntyy pitkälti vain työpaikan arjessa ja sen toimissa, sitä ei voida kehittää ja ohjata työpaikan ulkopuolelta. Keskeisenä ajatuksena onkin, että ongelmien tarkastelusta ja niiden käsittelystä siirryttäisiin vahvuuksien tarkasteluun ja tutkimukseen. Kartoitetaan työhön ja työntekijöihin liittyviä

vahvuuksia, paneudutaan niihin sekä vahvistetaan entisestään jo olemassa olevia vahvuusalueita. (Suonsivu 2014, 111-116.)

Vahvuuksien kautta eteneminen luo työyhteisöön ilmapiirin, joka kannustaa työntekijää autonomiseen työskentelyyn, aktiivisuuteen sekä hyvään yhteistyöhön, jota taulukko 4 pyrkii ilmentämään:

<p>Työn imu: työn vaatimukset ja työn voimavaratekijät</p>	<p>Työhyvinvointia tutkitaan osana työtä</p> <p>Työn- ja -prosessien kehittäminen</p> <p>Työtoimintaan paneutuminen eli ”mustan laatikon” sisältöjen tarkastelu</p>	<p>Työn merkityksellisyys, osaaminen, resurssit, potentiaalit</p> <p>Vahvuuksien tunnistaminen ja käyttöönotto</p> <p>Työssä esiintyvät ongelmat</p>
--	---	--

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin innovatiiviset näkökulmat (Suonsivu, 2014, 114) mukaillen

On siis olennaista, että työhyvinvointi ja sen johtaminen ymmärretään laajana kokonaisuutena ja ongelmakohtien, jotka toki sinänsä edellyttävät ratkaisemista, sijaan pyritään siirtämään painopistettä vahvuuksien löytämiseen ja niiden vahvistamiseen.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Sataedun kuljetuslogistiikka-alan muutosten johtamisen ja työhyvinvoinnin nykytila ja sen perusteella muodostaa toimiva malli, jonka pohjalta toimintaa muutosprosessissa voitaisiin kehittää eteenpäin. Mallin avulla jäsennetään asiantuntijaorganisaation muutosten johtamista ja työhyvinvointia, tunnistetaan kriittiset kohdat sekä kehitetään kyseistä toimintaa.

Malli antaa pohjan asiantuntijaorganisaation johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisiksi nousseiden kohtien kehittämiseksi. Tiedostamalla ja toteuttamalla

keskeisiä kehityskohteita voidaan johtamisen ja työhyvinvoinnin osalta kohottaa henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista organisaation muutoksessa merkittävästi.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu esim. haastatteluihin, havaintoihin sekä aiheeseen liittyviin dokumentteihin. Toisin sanoen kyseessä on kokonaisvaltaisesta, ihmistä tiedon keruun elementtinä suosivasta menetelmästä. Myös tiedonkeruun kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti rajattu aihealueen perusteella.

4.2.2 Haastattelut aineistona

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kaikki Sataedun kuljetuslogistiikka-alan opettajat Kokemäellä ja Huittisissa sekä koulutuspäällikkö. Haastateltavien määrä oli yhteensä 11 kpl, joista 4 kpl Sataedun Kokemäen toimipisteen opettajia, 6 kpl Huittisten toimipisteen opettajia sekä koulutuspäällikkö, jonka toimenkuvaan kuuluu sekä Kokemäen että Huittisten toimipisteiden kuljetuslogistiikka-alan johtovastuu. Koulutuspäällikön tehtäviin kuuluu kuljetuslogistiikka-alan johtamisen lisäksi Sataedun autoalan johtaminen. Syksyllä 2017 Parkanossa kokeiluluonteisesti aloitetun kuljetuslogistiikka-alan koulutuksen opettajia ei haastateltu, sillä kyseisen toimipisteen opettajat toimivat käytännössä erillään muusta kuljetuslogistiikka-alan koulutuksesta. Kuljetuslogistiikka-alan koulutuksen muutosprosessi ei myöskään suoranaisesti liity heihin.

Haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 07.02.2018 - 09.03.2018. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten etukäteen sovittuna ajankohtana. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun etuina on mm. eri näkökulmien laaja-alaisuuden esille tuominen sekä mahdollisten väärinkäsitysten välttäminen verrattuna esim. netin välityksellä toteutettuihin kyselyihin. Haastateltavat saivat sähköpostitse etukäteen informaatiota haastattelun teemoista sekä teemojen kysymyksistä (LIITE 1). Kaikille haastatteluun osallistujille myös lähetettiin henkilökohtaisen haastattelun kooste tarkistettavaksi mahdollisten virheiden tai puutteiden korjaamiseksi. Haastattelut toteutettiin Koke-

mäen ja Huittisten kuljetuslogistiikka-alan tiloissa, lukuun ottamatta yhtä haastattelua joka tapahtui haastateltavan kotona. Haastattelujen kautta kertyi tutkimusainesta yhteensä 399 minuuttia, haastattelun keskimääräisen keston ollessa tällöin 37 minuuttia. Etukäteen sähköpostitse välitetyssä informaatiossa haastateltavia pyydettiin varaamaan aikaa haastatteluun kokonaisuudessaan 45 – 60 minuuttia, tämä tavoite toteutui käytännössä hyvin. Pisimmän haastattelun kesto oli 44 minuuttia ja lyhimmän haastattelun puolestaan 29 minuuttia. Haastattelujen yhteydessä esitettiin tutkimuksen teoriaosassa esiintyvä kuvio transformationaalisen johtamisen dimensioista (LIITE 2), sekä taulukko organisaatiomuutoksen viestintäkulttuureista (LIITE 3). Haastattelujen ajankohdat ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 4).

Tiedonkeruun kohdejoukko rajattiin, kuten jo aiemmin todettiin, Sataedun Koke-
mäen ja Huittisten kuljetuslogistiikka-alan opettajiin sekä alan koulutuspäällikköön. Kyseiset henkilöt ovat kaikki konkreettisesti mukana muutosprosessissa ja tätä kautta omaavat laaja-alaista näkemystä sekä muutosten johtamisesta että työhyvinvoinnista. Kaikilla haastateltavilla on työkokemusta saman työnantajan palveluksessa merkittävästi ja tätä kautta näkemys asioihin on laaja.

Haastattelut toteutettiin tutkimuksen teemojen mukaisten aiheiden perusteella.

Tämä toteutustapa osoittautui toimivaksi, tukikysymysten avulla haastattelut pysyivät teemojen sisällä ja välttyttiin aiheesta rönsyilemiseltä.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston tarkka analysointi ja siihen liittyvät vaiheet ovat tutkimuksen ydin, analyysivaiheessa tutkijalle selviää millaisia vastauksia hän saa ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2010, 221). Tutkimuksessa kerätty aineisto muodostui varsin laajaksi ja sen saattaminen analysoitavaan muotoon vaati tarkkuutta, huolellisuutta ja ennen kaikkea objektiivisuutta aiheesta johtuen. Yhtenä objektiivisuuden mittarina voitiin pitää kaikille haastateltaville lähetettyä henkilökohtaista koostetta: tämän avulla mahdolliset väärät tai puutteelliset tulkinnat saataisiin tarvittaessa välittömästi korjattua. Haastateltavat eivät tuoneet henkilökohtaisiin koosteisiinsa korjaamisen tarvetta, joten ainakin tältä osin objektiivisuuden voidaan katsoa toteutuneen.

Tutkimusaineiston analysointitapa on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, joka perustuu laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. Myös diskurssianalyysi on valitsevana analysointitapana tutkimuksen luonteesta johtuen. Hirsjärven ym. (2010, 225) mukaan diskurssianalyysi on puhekäytänteisiin ja puhetapoihin kohdistuvaa kielenkäytön tutkintaa.

Tutkimusaineiston haastattelut litteroitiin aiheiden teemoihin liittyvien keskeisten kysymysten mukaan. Litterointi perustui vastausten koostamiseen, sanasta sanaan litterointia vältettiin. Yksittäisiä teemaan sopivia lyhyitä lauseita tosin litteroitiin sanasta sanaan niiden tiivistäessä haastateltavan ajatuksen kyseisestä asiasta lyhyesti ja ytimekkäästi. Litterointi perustui seuraaviin tutkimuksen teemoihin:

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

- Muutosten johtaminen
- Henkilöstövoimavarojen johtaminen
- Viestinnän merkitys

Työhyvinvointi

- Työhyvinvoinnin toteutuminen
- Työhyvinvoinnin johtaminen

Haastattelujen perusteella kirjattiin yhteensä 247 kommenttia, jotka jakaantuivat varsin tasaisesti teemojen mukaan. Taulukosta 5 on nähtävissä haastatteluissa esitetyt tukikysymykset teemoittain. Tutkimusaiheen fokusoimiseksi haastatteluissa esitettiin aluksi kysymyksiä asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Haastateltavien mukaan teemat ja kysymykset olivat tutkimusaiheen mukaisia ja vastasivat siten ennakkotietoon, jota he olivat haastattelusta saaneet.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen
Miten ymmärrät käsitteen asiantuntijaorganisaatio?
Mikä on mielestäsi olennaista asiantuntijaorganisaation johtamisessa?
Vastaako koulutuskuntayhtymän (myöh. kky) johtamisstrategia mielestäsi asiantuntijaorganisaation johtamistapaa?
Muutosten johtaminen
Miten ymmärrät käsitteen muutosten johtaminen?
Mikä on mielestäsi olennaista muutosten johtamisessa?
Ovatko mielestäsi transformationaalisen johtamisen dimensiot (kuvio 1) olennaisia muutoksen johtamisessa?
Vastaako kky:n muutoksen johtaminen mielestäsi transformationaalisen johtamisen dimensioita?
Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Miten ymmärrät käsitteen osaamisen kehittäminen?
Miten koet osaamisen kehittämisen toteutuneen omassa työssäsi?
Miten ymmärrät käsitteen työn arvostus?
Miten mielestäsi työn arvostus ilmenee omassa työssäsi?
Miten koet johtamisen merkityksen työn arvostuksessa?
Viestintä
Millainen on mielestäsi viestinnän rooli muutoksen johtamisessa?
Millaiseksi koet kky:n organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurin? (taulukko 1)
Millaista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurin tulisi mielestäsi olla?
Työhyvinvoinnin toteutuminen
Miten ymmärrät käsitteen työhyvinvointi?
Millä keinoin työhyvinvointia mielestäsi koulutuskuntayhtymässä toteutetaan?
Millainen on mielestäsi mielekäs työympäristö?
Miten mielestäsi työhyvinvointisi toteutuu työympäristössäsi?
Työhyvinvoinnin johtaminen
Mikä on mielestäsi työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiselle?
Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys työhyvinvoinnille?
Miten johtamisen merkitys mielestäsi näkyy työhyvinvoinnissa?

Taulukko 5. Haastattelussa esitetyt kysymykset

5 Muutoksen johtamisen ja työhyvinvoinnin malli

Seuraavaksi esittelen haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin liittyviä teemakohtaisia havaintoja peilaten niitä tutkimuksen alussa esitettyihin teorioihin. Havaintojen perusteella luotiin asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen ja työhyvinvoinnin malli, joka esitellään luvun 5 lopussa.

5.1 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Haastattelun aluksi esitettiin kysymyksiä asiantuntijaorganisaation käsitteestä ja siitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiota tulisi vastaajien mielestä johtaa. Tällä pyrittiin varmistamaan haastateltavien tietoisuus tutkimuksen pääkohdista. Suurimmalle osalle asiantuntijaorganisaation käsite oli selkeä, muutama vastaaja oli jopa hieman perehtynyt asiaan tai opiskellut aihetta aiemmin. Asiantuntijaorganisaatio käsitteenä miellettiin organisaatioksi, jossa henkilöstön osaaminen on omalla alallaan erityisen korkeaa sekä koulutustaso yleisesti myös korkeampi. Asiantuntijaorganisaation käsitteessä tuotiin myös ilmi yksittäisen, hyvin kapeankin sektorin erityisosaaminen ja asiantuntijuus. Tutkimuksen teoriaosassa asiantuntijaorganisaatio määritellään tieteellisesti, painottaen mm. toiminnan perustumista aivotyöhön, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle puuttuvaa tietoa tai osaamista sekä tuotettavan palvelun rakenteellistamattomuutta. Yksinkertaistaen puhutaan kuitenkin samoista asioista eri termein.

5.1.1 Mitä asiantuntijaorganisaation johtaminen edellyttää

Asiantuntijaorganisaation johtaminen ei vastaajien mukaan välttämättä edellytä kyseisen alan substanssiosaamista, joissain tapauksissa se voidaan kokea jopa osin haitalliseksi. Tätä tukee mm. Pitkäsen (2010, 48-49) kuvaus tilanteesta, jossa asiantuntijajohtaja voi liiaksi keskittyä tekniseen sisältöön eikä kokonaisuuteen. Vastaajien mukaan kuitenkin jonkinlainen ymmärrys alasta olisi suotavaa yhteistyön toteuttamiseksi.

”Ihmisten johtamista mitä suurimmassa määrin. Asiantuntijoiden kuuleminen päätöksenteossa”

”Tulee olla selkeät tavoitteet johon tiimi pyrkii”

Työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen esim. muutosprosessien alkuvaiheessa koetaan erittäin tärkeäksi. Asiantuntijaorganisaation johtaminen koetaan suurimassa määrin ihmisten johtamiseksi, päätöksenteossa on huomioitava henkilöstön erityisosaaminen. Annettujen tavoitteiden selkeyden merkitys nousee joissain vastauksissa esiin, epämääräiset tai epätarkat tavoitteet koetaan häiritseviksi.

Osallistamisen ja kuulemisen lisäksi asiantuntijaorganisaation johtamisessa painotettiin itseohjautuvuutta sekä konkreettista vastuun jakoa annettujen tehtävien toteuttamiseksi.

5.1.2 Asiantuntijaorganisaation johtamisen toimivuus

Tutkimusten mukaan asiantuntijat edellyttävät johtamiselta tilanneherkkyyttä, heikkojen signaalien tulkitsemista ja tunnetilojen aistimista. Kehittämiskohteina pidetään mm. Kolarin (2010, 159) mukaan tunneälytaitoja sekä visiointikykyä. Visioiden ja muutoksien osalta edellytetään pitkän aikavälin näkemystä, käytännössä vuosiksi eteenpäin.

Haastateltavien mukaan oman organisaation asiantuntijoiden johtaminen voidaan luokitella tiimi- ja koulutuspäällikkötasolle sekä ylemmän johdon tasolle. Tiimi- ja koulutuspäällikkötason johtamisessa keskusteleva, välitön ja luonteva johtaminen on vallitsevaa. Vastaavasti ylemmän tason johtaminen koetaan etäiseksi, sekä yleisellä tasolla että muutosjohtamisen osalta. Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon omaa työtä ja alaa koskevissa asioissa koetaan vähäiseksi tai jopa olemattomaksi. Konkreettinen ylemmän johdon läsnäolo puuttuu.

”Monta mutkaa voisi oikaista jos päätöksiä tehtäisiin enemmän yhteistyössä”

”Kerrotaan asioita kuin pienille lapsille”

”Olisiko hyvä joskus tulla vaikka päiväksi katsomaan mitä alalla tehdään ja saada sitä kautta uusia ajatuksia tulevaan”

Edellä kuvatut lainaukset kuvaavat vastaajien kokemusta ylemmän tason johtamisesta. Konkreettinen läsnäolo puuttuu, johtaminen koetaan ylhäältä alaspäin suun-

tautuvaksi vailla todellista vuorovaikutusta. Vastaajat tunnistavat myös päätöksenteon ongelmia: kaivattua tietoa esim. muutosprosessista ei aina ole välittömästi saatavissa, ajankäytön ongelmat heijastuvat päätöksenteossa. Ymmärretään että joissain tilanteissa liian aikaisen tiedon jakaminen voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja että kiire ja aikataulut rasittavat myös ylempää johtoa. Tästä huolimatta, tai tämän johdosta, haastateltavat painottivat osallistamisen ja konkreettisen läsnäolon merkitystä.

5.2 Muutoksen johtaminen

Tutkimusten mukaan yksilön tuntemukset muutostilanteissa ja muutosten johtamisessa ovat yksilöllisiä. Muutokset aiheuttavat useimmiten vastarintaa ja jopa kapi-namieltä. Harvoin uusia mahdollisuuksia koetaan luovina tai vapauttavina. Yksilö pei-laa muutoksia omiin kokemuksiinsa ja tuntemuksiinsa. Voidaan puhua eräänlaisesta mielikuvien luomisesta, tapahtumien maailmassa elämisestä.

”Muutosten johtamisessa oltava ns. herkällä korvalla miten muutokset koetaan, on osattava hyödyntää eri tapoja muutoksen eteenpäin viemisessä”

”Näkemyksiksi asioita tehdään, jos visio puuttuu ei muutos toimi”

Haastateltavien mukaan muutosten johtaminen käsitteenä sisältää useita keskeisiä elementtejä. Kaikkien osapuolien huomioiminen heti prosessin alussa korostui käytännössä kaikissa vastauksissa. Tavoitteiden ja arvopohjan merkitystä korostettiin sekä näiden jalkauttamista välittömästi muutosprosessin alussa. Tällä keinoin henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys muutokseen kohenevat olennaisesti.

Eräs vastaajista korosti taloudellisen perustan merkitystä, sen tulee olla kunnossa muutoksen toteuttamiseksi.

5.2.1 Transformationaalisen johtamisen dimensiot

Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna keinoja joilla henki-löstö pystytään motivoimaan hyviin suorituksiin unohtamatta työhyvinvoinnin merki-

tystä. Sen keskeiset elementit ovat luottamuksen rakentaminen, innostuksen luominen, älyllinen stimulointi ja kasvuorientaation luominen. Transformationaalinen johtajuus ja tapa johtaa on siis lähes ideaalimalli johtamisesta.

Haastateltaville esitettiin transformationaalisen johtamisen dimensioiden malli (LIITE 2) ja heitä pyydettiin vastaamaan kuinka kyseinen malli vastaa heidän mielikuvaansa muutosten johtamiseen liittyvistä olennaisista seikoista. Haastateltavien mukaan kyseinen malli vastaa muutosjohtamisen keskeisiä elementtejä.

”Luottamuksen merkitys olennainen, kaiken perusta”

Luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen korostui osassa vastauksia. Kuinka osataan motivoida henkilöstöä, onko vallankäytön oikeellisuus kohdillaan ja kuinka rohkaiseva asenne tulee esille johtamisessa.

Eräät vastaajista kiinnittivät huomiota älyllisen stimuloinnin osalta kritiikin merkitykseen. Turhan kritiikin karsiminen todettiin tärkeäksi, mutta samalla rakentavan kritiikin merkitystä korostettiin.

5.2.2 Muutoksen johtamisen toteutuminen

Tutkimuksien mukaan johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Suuret näkemyserot muutoksesta ja sen johtamisesta eivät edesauta dialogia eri osapuolten välillä. Johdon visiot ja analyysit voidaan kokea etäisiksi ja käytännöstä erillään oleviksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden muutostilanteissa. Juutin & Virtasen (2009, 141) mukaan ihmiset osaavat katsoa muutospuheiden taustalla olevan valtapelien taakse, menettäen jopa uskonsa sekä johtoon että organisaatioonsa. Muutoksen ”myyminen” pohjautuen henkilöstön asiantuntemukseen ja osallistamiseen ovatkin siis olennaisia toimivalle muutosprosessille.

”Mitä johto mieltii tehdessään omia päätöksiään kysymättä työntekijöiltä asiantuntijatietoa?”

”Tahtotila on varmasti hyvä ja pyritään rakentamaan asioita, mutta ei siinä ole hirveän hyvin onnistuttu”

”Asiat saadaan lukea pöytäkirjoista, välitöntä kasvokkain tapahtuvaa johtamista ei ole”

”Yhdistymisprosessissa luottamus käytännössä tällä hetkellä nolla”

Edellä kuvatut lainaukset edustavat haastateltavien tuntemuksia muutoksen johtamisen toteutumisesta. Luottamuksen rakentaminen, innostuksen luominen ja älyllinen stimulointi koetaan jääneen vähäiseksi. Osa haastateltavista epäili, että onko muutoksen johtaminen sillä tasolla millä sen tulisi olla, kuinka tarkasti ja oikeellisesti muutokseen liittyvistä seikoista ollaan johtotasolla selvillä.

Tietoisuuden luominen organisaation visioista on jäänyt haastateltaville epäselväksi, muutokseen motivointia ei ole esiintynyt ollenkaan. Erään vastaajan mukaan kuitenkin muutokset itsessään ovat hyvä asia ja muutokseen on päässyt vaikuttamaan.

5.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen merkitys ja sen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa eivät käytännössä poikkea muista organisaatiomalleista. Henkilöstön motivoiminen, kannustaminen hyviin työsuorituksiin ja työkyvyn ja -taitojen kehittäminen ovat aina olennaisia seikkoja organisaation menestyksen kannalta. Miksi tämä ei sitten käytännössä toteudu, vaikka kaikki sen tiedostavat? Kauhasen (2012, 17) mukaan hyvin usein esim. motivointi ja kannustaminen jäävät organisaatioissa juhlapuheiden tasolle eivätkä yllä arjen tekemiseen.

Haastatteluissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskityttiin osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen sekä työn arvostukseen. Osaamisen kehittäminen koettiin olennaisen tärkeäksi johtuen ammattialasta, joka on alati muuttuvien säädösten ja määräysten alaista. Henkilökohtaista kiinnostusta oman osaamisen kehittämiseen tuotiin esille useassa vastauksessa mutta organisaation tarjoamia koulutusmahdollisuuksia ei koettu erityisen mielekkäiksi. Syitä olivat mm. kuinka hyvin koulutus kohdistuu omaan tarpeeseen tai oman osaamisen kehittämiseen ja millaiseksi koulutuksen hyöty omassa työssä ja sen kehittämisessä koettiin. Sen sijaan omaan ammattiin ja substanssiosaamiseen liittyvät koulutukset koettiin tärkeiksi ja niihin haluttiin panostaa. Vastaukset kuvastavat tyypillistä asiantuntijaorganisaation henkilöstön halua ja asennetta vahvaan panostukseen oman ammatillisen kehityksen eteenpäin viemiseksi.

5.3.1 Osaamisen kehittämisen toteutuminen

”Kehittämisen tahtotilan tulisi lähteä yksilöstä itsestään, jotta tulos olisi toivottu”

Pääosin haastateltavien mukaan estettä oman osaamisen kehittämiseen ei ole ollut ammatillisen substanssiosaamisen osalta. Haastateltavat kuitenkin korostivat omaa aktiivisuutta ja innostusta koulutuksiin hakeutumisessa. Huomionarvoista on, että haastateltavien mukaan erikseen johdon taholta ei ole juurikaan kannustettu nimenomaan substanssiosaamisen kehittämiseen. Vastaavasti organisaation tarjoamiin koulutuksiin kannustetaan, mutta niiden hyöty koetaan vähäiseksi tai jopa tarpeettomaksi. Muutama vastaaja toi esille myös huolen oman osaamisen kehittämisen tulevaisuudesta nimenomaan substanssiosaamiseen liittyvissä koulutuksissa. Koulutusalan muutosten, mm. ammatillisen koulutuksen reformin tuomien rahoitusleikkausten muodostama taloudellinen muutos antoi vastaajien mukaan aihetta epäillä, tul-laanko oman osaamisen kehittämisestä tinkimään tulevaisuudessa.

5.3.2 Työn arvostus

Työn arvostus liittyy olennaisesti sekä asiantuntijaorganisaation johtamiseen että työhyvinvointiin. Se ilmenee sekä organisaation sisältä että ulkoa tulevissa signaaleissa, tunteessa siitä, kuinka arvokkaaksi yksilö kokee työnsä.

”Joskus olisi hyvä saada palautetta siitä, että työ on tehty hyvin. Nyt palaute tulee vain esim. siitä, mitä rahoitusta on saatu”

”Johtamisen osalta arvostus vain lukujen katsomista”

”Organisaatiotasolta ei juuri kehuja heru”

Kuvatun kaltaiset vastaukset esiintyvät haastatteluissa eri muodoissa. Haastateltavat kokivat työn arvostuksen johtamisen osalta vajaaksi tai puuttuvan kokonaan. Toisaalta osa haastateltavista totesi, että positiivisen palautteen antaminen ei tahdo kuulua suomalaiseen organisaatiokulttuuriin.

Usean haastateltavan mielestä työn arvostus lähtee omasta itsestä. Oman työn kunnioitus ja halu tehdä työnsä laadukkaasti toistuvat vastauksissa. Ulkopuolisen arvostuksen näkyminen tulee esille opiskelijoiden ja heidän vanhempiensa palautteen perusteella. Myös työelämäyhteyksien kautta tulevaa työn arvostusta on havaittavissa.

Eräs haastateltavista toi esille myös palautteen merkityksen työn arvostuksessa. Palautteen ei aina tarvitse olla positiivista, myös negatiivinen palaute voi olla arvokasta silloin kun se on avointa ja rakentavaa.

5.4 Viestintä

Organisaatiomuutoksen yhtenä, ellei keskeisenä kysymyksenä on viestintä. Kuinka viestintä toteutetaan, millaista muutosviestintäkulttuuria käytetään. Tiedon merkitys itseisarvona ei ole olennaista vaan se, kuinka yksilö suhteuttaa sen omaan toimintaansa ja ympäristöönsä. Juutin & Virtasen (2009, 107) mukaan muutosviestintäkulttuuri voidaan usein jakaa kahteen eri tyyppiin: yksisuuntaiseen ja kaksisuuntaiseen muutosviestintäkulttuuriin. Yksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri on yksinkertaista ylhäältä alaspäin, reaktiivista ja pisteittäistä tiedon välittämistä. Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri taas on proaktiivista, yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta, viestinnän ollessa ajallisesti jatkuvaa.

5.4.1 Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa

”Kentälle ei voi ikinä antaa liikaa tietoa muutosvaiheista”

”Meneekö viestit alhaalta ylös, huomioidaanko se oikeasti”

”Äärettömän tärkeä asia”

Yllä kuvatus kaltaiset vastaukset tuovat julki viestinnän merkityksen tärkeyden vastaajien mielestä. Tiukasti faktoihin nojautuvien viestien merkitystä korostettiin. Avoi-
muutta ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä korostettiin. Kirjallisen viestinnän varaan jäämisen koettiin aiheuttavan epävarmuutta ja vääriä tulkintoja asioista. Eräs haastateltavista toi ilmi leimatuksi tulemisen pelon viestinnän osalta: jollaisella tulisi olla mahdollisuus ottaa kantaa julkisesti pelkäämättä tulla leimatuksi.

5.4.2 Organisaation viestintäkulttuuri

Haastateltaville esitettiin organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurien mallit (LIITE 3) ja pyydettiin kommentoimaan vastaako jompikumpi malleista tapaa, jolla viestintä toteutuu heidän omassa organisaatiossa.

”Yksisuuntainen viestintäkulttuuri vie voiton organisaatiotasolla”

”Täysin yksisuuntaista viestintäkulttuuria”

”Tietoa vain välitetään, sähköpostiviestintää”

Edellä olevien lainausten perusteella haastateltavat kokivat organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurin pääosin yksisuuntaiseksi. Tiimitasolla viestintä koettiin kaksisuuntaiseksi johtuen henkilöstön toiminnasta yhteisissä puitteissa ja välittömässä kanssakäymisessä päivittäin. Ylemmän tason johtamisen osalta organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuri koettiin yksisuuntaiseksi tiedon välittämiseksi, vailla osallistavaa toimintaa ja yhteistä ymmärrystä.

5.4.3 Organisaation muutosviestinnän toteutuminen

Haastateltavien mukaan muutosviestintä voidaan jakaa kahteen kategoriaan: tiimien sisäiseen viestintään ja organisaatiotason viestintään. Tiimitasoinen viestintä koetaan toimivaksi, välittömän kanssakäymisen ansiosta. Ongelmaksi kuitenkin tällöin muodostuu saatavilla olevan tiedon muoto, joka pääosin perustuu kirjalliseen materiaaliin kuten sähköpostitiedotteisiin tai johtoryhmän muistioihin.

Organisaatiotason muutosviestintä koetaan tulkinnanvaraiseksi, tiedottavaksi vailla osallistamista. Osallistava viestintä koetaan marginaaliseksi ja sisältö vähäiseksi. Intran (sisäisen tiedotuskanavan) käyttö koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi. Kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin puuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta.

”Jos muutosprosessin viestintä on puutteellista, vääristeltyä, vaikuttaa se suoraan työntekijöiden hyvinvointiin negatiivisesti. Oma rooli tuntuu arvottomalta”

”Katsotaan intrasta pöytäkirjoja”

”Kerrotaan niitä näitä, pimitetään asioita”

”Johdon ei tule ainakaan julkisesti kiukutella tai turhautua asioista keskusteltaessa”

Eräät haastateltavat toivat esiin päättävän tahon tietojen vähyyden: muutosprosessi juontaa juurensa esim. ammatillisen koulutuksen reformista. Reformin konkreettisesti toteutuksesta koulutuksenjärjestäjät eivät ole saaneet riittävää tietoa.

Erään haastateltavan mukaan viestintä ei ole muodostunut ongelmaksi, mahdollisuus kysyä asioista on aina olemassa.

5.4.4 Miten muutosviestintä tulisi toteuttaa

”Pieni palaveri hoitaa monta väärinymmärrystä kerralla pois”

”Jos joskus otettaisiin esim. tunti jostain iltapäivästä ja käytäisiin alaan liittyviä asioita johdon kanssa, se toisi paljon enemmän tietoa ja ymmärrystä asioista”

Useat haastateltavat halusivat avoimia, aktiivisia toimia muutosviestintään. Konkreettisia tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus avoimesti keskustella muutoksista. Vuorovaikutteisuuteen ja selkeisiin faktoihin perustuvaa, konkreettista tietoa muutoksen vaiheista. Eriäviä kantojakin löytyi, erään vastaajan mielestä muutosprosessin viestintä on riittävällä tasolla eikä hän koe tarvetta viestintäkulttuuriin muuttumiselle.

5.5 Työhyvinvointi

Työelämän muutokset ja muospaineet tapahtuvat kiihtyvällä tahdilla. Myös työ- kulttuuri elää muutosvaihetta, suuret ikäluokat ovat väistymässä työelämästä ja 1980- sekä 1990 -luvulla syntyneet ikäluokat muodostavat tulevien vuosien sisällä merkittävän osan työelämässä olevista sukupolvista. Näiden sukupolvien, kuten myös kyseisten vuosikymmenten jälkeen syntyneiden sukupolvien, suhtautuminen työhön ja työelämäään on erilaista. Painoarvo oman elämän, harrastusten ja vapaa-ajan suhteen on olennaisesti merkittävämpi verrattuna suuriin ikäluokkiin.

Työn mielekkyys ja työhyvinvoinnin merkitys ovat muutosvauhdin myötä astuneet merkittävään rooliin. Erityisesti kunta- ja valtiosektoreilla työn henkinen puoli on muuttunut, työ koetaan henkisesti raskaaksi samalla kun varmuus työpaikoista vähentyy.

5.5.1 Työhyvinvoinnin käsite ja mielekäs työympäristö

”Työn onnellisuuden mittari”

”Kaikkien asia, sekä työntekijöiden että johdon”

"uskallan väittää, että kun työntekijästä pidetään huolta, on työn tekemisen motivaatio paljon korkeampi ja saa paljon enemmän aikaan, on valmis tekemään paljon enemmän työpaikan hyväksi"

Haastateltavien mukaan työhyvinvointi ja mielekäs työympäristö koostuu useista eri asioista ja siihen vaikuttaa moni asia. Vastauksissa tuli esille sekä henkiseen että fyysiseen puoleen liittyviä tekijöitä. Tunne siitä, että töihin on hyvä mennä ja siellä viihtyy ovat olennaisen tärkeitä. Esimiestoiminta ja luotettavat työtoverit mainittiin useassa vastauksessa. Työturvallisuus ja kunnolliset työn tekemisen puitteet tuotiin esille unohtamatta työstä saatavaa taloudellista vastinetta. Jos työpaikalla ei koe viihtyvänsä, se vaikuttaa myös muuhun elämään. Myös viestinnän merkitys sekä visiot tulevaisuudesta koettiin olennaisena tekijänä työhyvinvoinnissa.

5.5.2 Työhyvinvoinnin toteutustapa ja toteutuminen

Haastateltavien mukaan työnantaja toteuttaa työhyvinvointia pääasiassa työterveyshuollon, ePassi -järjestelmän, henkilöstökerhotoiminnan ja työhyvinvointikyselyn muodossa.

Työterveyshuollon osalta haastateltavilla oli vähän kommentoitavaa. Erään haastateltavan mukaan työterveyshuolto on mahdollisesti heikentynyt.

"ePassi toimiva ja hyvä konsepti"

ePassi -järjestelmä koettiin pääosin työhyvinvointia ylläpitäväksi ja toteuttavaksi. Osa haastateltavista toi esille järjestelmän merkityksen lisäarvona, ei niinkään olennaisena osana työhyvinvointia. ePassi on moderni, mobiililaitepohjainen työhyvinvointipalvelujen maksuväline. Perinteisten työhyvinvointisetelien tai -korttien sijaan asiakas voi maksaa työnantajansa tarjoamat työhyvinvointipalvelut viiveettömästi puhelinsovelluksella.

Henkilöstökerhotoiminta edellyttää haastateltavien mukaan innostusta ja paneutumista toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lisäksi tuotiin esille henkilöstökerhojen toimipaikkakohtaisuus: tarvetta alakohtaiseen yhteistoimintaan tulisi lisätä.

Työhyvinvointikyselyn osalta haastateltavat kokivat ongelmaksi reagoimattomuuden ongelmakohtiin:

”Työhyvinvointikyselyt eivät tuota mitään tulosta, eivät johda ikinä mihinkään”

”Jos on mennyt huonosti niin ei selvitetä mitkä syyt ovat olleet”

”Työhyvinvointikyselyn pohjalta ei tehty toimenpiteitä, turhauttavaa”

”Nyt vasta viimeisimmästä kyselystä tuli listaus asioista joita kyselyssä tullut ilmi, arvoitus silti aiheuttaako mitään toimenpiteitä”

Edellä olevat lainaukset kuvastavat haastateltavien huolta työhyvinvointikyselyn merkityksestä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Osa haastateltavista kertoi luopuneensa kyselyyn osallistumisesta edellä mainituista syistä, osa koki kyselyn merkityksen vain laatu järjestelmän osana vailla konkreettista hyötyä.

5.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työelämän kiihtyvä muutostahti edellyttää organisaatioilta ja johtamiselta entistä enemmän työtä tukevia toimia. Työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset arjen tilanteessa kertovat työpahoinvoinnin lisääntymisestä, vaikka samaan aikaan monet tutkimustulokset viittaavat positiiviseen kehitykseen. Suonsivun (2014, 9) mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä on tullut keino minimoida työpahoinvointia todellisen kehityksen sijaan.

”Jos organisaatio ei toimi kunnolla se luo huonoa oloa työntekijöihin ja työhyvinvointiin, mahdollisesti kaikilla tasoilla organisaatiossa”

”Jos henkiseen hyvinvointiin satsattaisiin enemmän se olisi pieni panostus eikä maksaisi käytännössä mitään”

Yllä olevat lainaukset tiivistävät haastateltavien ajatuksia johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin ylläpitäjänä koetaan tärkeäksi niin henkisen kuin fyysisen puolen osalta. Henkilökunnan tukeminen kaikilla työhyvinvoinnin alueilla korostuu useissa vastauksissa. Välitöntä reagointia ongelmatilanteissa korostettiin. Erään haastateltavan mukaan johtamisella sinänsä ei ole suurta merkitystä, työhyvinvoinnin tulee lähteä jokaisesta yksilöstä itsestään.

”Jos opettajien työhyvinvointi kärsii, se heijastuu väistämättä opiskelijoihin. Opiskelija ei tällöin saa kaikkea sitä hyötyä opetuksesta mitä olisi mahdollista saada”

Lause kuvastaa usean haastateltavan huolta opiskelijoista. Opettajan työhyvinvointi vaikuttaa vähintään epäsuorasti työn tekemiseen ja sen laatuun.

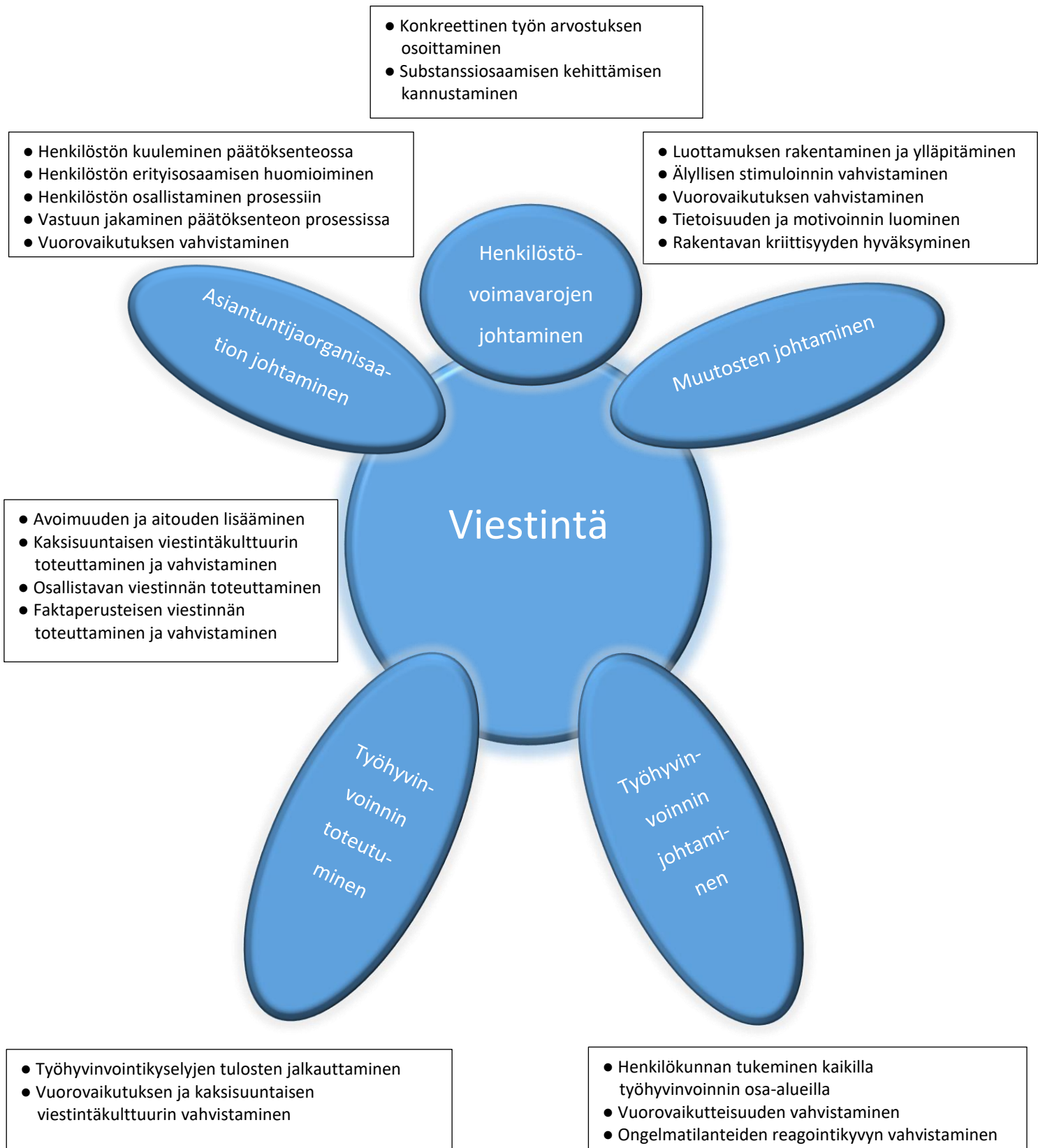
”Kovin vähän nähnyt sitä, että johto jalkautuu paikan päälle”

”Ketään ei kysy saadaanko opiskelijoita ja millaisia”

Kuvatun kaltaiset lainaukset tuovat esille haastateltavien ajatuksia läsnäolon puuttumisesta. Haastateltavat kaipasivat tukea ja konkreettista vuorovaikutusta. Eräs haastateltavista toi esiin myös kiireen merkityksen: onko tiimi- ja koulutuspäällikkötasolla aikaa toimia riittävässä määrin kentällä vai ajetaanko heidät liian tiukoille.

Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin tuotiin esille useissa vastauksissa. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta koettiin rasittavaksi, ammattitaitoisen henkilöstön mahdollinen irtisanoutuminen ja siitä seuraava mahdollinen koulutuksen tason lasku pohditutti osaa haastateltavia.

Tutkimuksen teemojen ja haastattelussa esitettyjen kysymysten perusteella luotiin malli asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamiselle. Mallin avulla voidaan tunnistaa muutosprosessin kriittiset kohdat ja luoda edellytykset henkilöstön sitouttamiseen ja työhyvinvoinnin kohentamiseen.



Kuvio 4. Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen malli

6 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdintaosassa kerrotaan tutkimusprosessista ja sen taustoista, tutkimustuloksista sekä tutkimuksen sovellettavuudesta. Sovellettavuuden osalta pohditaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä toimeksiantajan osalta sekä vastaavien asiantuntijaorganisaatioiden osalta.

6.1 Tutkimusprosessin tavoitteet ja taustat

Alati muuttuva työelämä asettaa muutosten johtamiselle ja työhyvinvoinnille suuria paineita organisaatiomuodosta riippumatta. Ammatillinen koulutus on Suomessa suurten rakenteellisten muutosten vaiheessa. Osana tätä muutosta ammatillisen perusopetuksen ja ammatillisen aikuisopetuksen toimintoja yhdistetään voimakkaasti. Sataedun osalta ammatillisen koulutuksen muutokset vaikuttavat mm. tila- ja henkilöstöjärjestelyihin.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tunnistaa ja selvittää Sataedun kuljetuslogistiikka-alan muutosten johtamisen ja työhyvinvoinnin nykytila. Selvityksen jälkeen tavoitteena oli rakentaa malli, jonka pohjalta muutoksen johtamista voidaan kehittää. Mallin avulla tunnistetaan asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen kriittiset kohdat ja kyetään kehittämään toimintaa (LIITE 5).

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kohdejoukon ollessa kaikki Sataedun Kokemäen ja Huittisten toimipisteiden opettajat sekä alan koulutuspäällikkö. Tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla kasvotusten etukäteen sovittuna ajankohdana, haastateltavien määrä oli 11 henkilöä. Kaikille haastateltaville lähetettiin kooste henkilökohtaisista vastauksista mahdollisten asiavirheiden tarkastamiseksi.

Haastattelujen pohjana toimi asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyviä olennaisia teemoja, joiden pohjalta esitettiin kysymyksiä haastateltaville. Haastattelun teemojen ja haastatteluissa esille tulleiden vastausten perusteella rakennettiin malli, jonka pohjalta muutosprosessin kriittiset kohdat ovat tunnistettavissa ja kehitettävissä.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen analysoitava aineisto muodostui varsin laajaksi. Aineiston analyttinen ja objektiivinen tarkastelu huomioitiin erityisesti. Objektiivisuutta mitattiin mm. jokaiselle haastateltavalle lähetettynä henkilökohtaisten vastausten koosteena, jonka perusteella mahdolliset asiavirheet tai puutteet voitaisiin välittömästi korjata.

Tutkimuksen aineisto perustuu seuraaviin alla oleviin teemoihin. Tutkimuksen tuloksia käsitellään teemoittain verraten niitä aikaisempiin tutkimuksiin.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

- Muutosten johtaminen
- Henkilöstövoimavarojen johtaminen
- Viestinnän merkitys

Työhyvinvointi

- Työhyvinvoinnin toteutuminen
- Työhyvinvoinnin johtaminen

Asiantuntijaorganisaation johtamisen osalta keskeiseksi kohdaksi nousi työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen konkreettisesti muutosprosessissa. Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin yhteisymmärryksen luomiseksi ja väärinkäsitysten välttämiseksi. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyvissä asioissa koettiin vähäiseksi ja siihen toivottiin parannusta. Selkeitä pitkän aikavälin visioita toiminnan tulevaisuuden näkymistä kaivattiin. Edellä mainitut asiat tulevat selvästi esille myös aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot, tilanneherkkyys, heikkojen signaalien tulkinta sekä visiointikyky.

Tutkimusten mukaan muutokset ja muutosten johtamisen kokemukset ovat yksilöllisiä. Muutokset koetaan omien kokemusten ja tuntemusten kautta. Muutosjohtamisessa korostuu tällöin vuorovaikutustaitojen, luottamuksen ja älyllisen stimuloinnin merkitys. Tutkimuksen keskeisimmät kehityskohteet muutosten johtamisen osalta

tulivat esille edellä mainittujen vuorovaikutustaitojen, luottamuksen ja älyllisen stimuloinnin muodossa. Näihin kaivattiin selkeää parannusta. Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisessa yksilöiden luottamuksen saavuttaminen ja älyllisen stimulaation merkitys korostuu.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kulmakiviä ovat osaamisen kehittäminen ja työn arvostus. Henkilökohtaisen kiinnostuksen ja aktiivisuuden merkitys painottui substanssiosaamisen kehittämisen osalta. Organisaation tarjoamaan oman osaamisen kehittämiseen suhtauduttiin varauksella, hyötynäkökulmat askarruttivat. Kehityskohteeksi voidaan lukea substanssiosaamisen kehittämiseen liittyvään kouluttautumiseen kannustaminen johdon taholta. Työn arvostus organisaatiosta ja sen ulkopuolelta tulevissa signaaleissa on olennaista. Tutkimuksen tulosten mukaan työn arvostus tulee esille korostetusti halussa tehdä omaa työtään mahdollisimman laadukkaasti. Organisaation ulkopuolelta tulevaa työn arvostusta mitataan mm. opiskelijoiden työllistymisellä. Organisaation sisäisen työn arvostuksen näkymättömyys koettiin kehityskohteeksi, rakentavaa palautetta kaivattiin.

Viestinnän merkitys organisaation muutoksissa on keskeistä. Organisaation muutoksessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta, yhtenäisestä kokonaisuudesta. Tässä yhteydessä kommunikaation merkitys korostuu. Tutkimuksessa viestintää pidettiin erittäin tärkeänä ja siitä tuli koko tutkimuksen ydinkohta. Avoimeen ja aidosti vuorovaikutteisuuden perustuvaa viestintää korostettiin. Viestinnän tulee perustua faktoihin. Kehittämiskohteita löytyi useita. Muutosviestintä koettiin tulkinnanvaraiseksi, yksisuuntaiseksi viestintäkulttuuriksi. Kaksisuuntaista viestintäkulttuuria kaivattiin tulkinnanvaraisuuden vähentämiseksi ja osallistamisen lisäämiseksi. Yhteiset palaverit ja tapaamiset, joissa olisi mahdollisuus avoimesti ja rakentavasti keskustella muutosprosessista toisivat molemminpuolista ymmärrystä asioista.

Työelämän muutokset vaikuttavat yhä enemmän työhyvinvointiin ja sen merkitykseen. Työhyvinvointi ja mielekäs työympäristö ovat monen asian summa. Turvallinen työympäristö, työn tekemisen puitteet, luottamus työtovereihin ja esimiehiin ovat vaikuttavia tekijöitä. Viestinnän ja kommunikaation merkitystä ei voida väheksyä. Keskeiseksi työhyvinvoinnin toteutumisen kehityskohteeksi nousi työhyvinvointikysely. Työterveyshuollon, e-Passi -järjestelmän tai henkilökuntakerhon toiminnan osalta ei esitetty merkittäviä kehitysehdotuksia. Työhyvinvointikyselyn mielekkyyttä

tuloksellisuuden nojalla arvioitiin kriittisesti. Ongelmakohtiin reagoimattomuutta kritisoitiin. Selkeänä kehityskohteena nähtiin kyselyn tuloksellisuuden kehittämistä, nyky muodossaan se ei vastaa tarkoitustaan henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäjänä tai kehittäjänä.

Työhyvinvoinnin johtaminen työelämän muutosvauhdissa edellyttää organisaatioilta ja johtamiselta entistä enemmän työtä tukevia toimia. Työn tekemisen henkinen raskaus on muuttunut huonompaan suuntaan kunta- ja valtiosektoreilla. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteiksi nousivat vuorovaikutteisuuden ja ongelmatilanteisiin välittömän reagoinnin puuttuminen. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta muutosprosessien myötä arvelutti ja sen vaikutuksia pohdittiin. Kiireen lisääntyminen ja muutosvauhti huolestuttivat.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivinen, case study -tyyppinen tutkimus perustuu tyypillisesti yksityiskohtaisen tiedon tai yksittäisen tapauksen selvittämiseen. Kyseisen tutkimustyyppin tyypillisimpiä menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi sekä kyseisen aiheen dokumenttien tutkiminen, yhdessä tai erikseen. Tutkimustavan luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen on sovellettavissa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti osoittaa tutkimuksen aineiston analyysin mitattavuutta, mitataanko sitä, mitä on todellisuudessa tarkoitus mitata. Reliabiliteetti puolestaan kertoo tutkimuksen aineiston analysoinnin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä luotettavuuden perustana on tutkimustulosten yleistettävyyden ja sovellettavuus. Jos nämä toteutuvat, voidaan tutkimusta pitää uskottavana. (Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. 2010. Jyväskylän yliopisto.)

Tutkimusaineiston riittävyys varmistettiin haastattelemalla kaikki Sataedun Koke-
mäen ja Huittisten kuljetuslogistiikka-alan opettajat sekä koulutuspäällikkö. Organisaation johtoryhmää ei haastateltu tutkimusta varten, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada puhtaasti koulutusta toteuttavan tahon näkemys muutoksen johtamisesta. Tutkimusaineisto on kerätty aiempien tutkimusten pohjalta tehtyyn teemakaavioon

ja litteroitu teemojen mukaisten keskeisten kysymysten mukaan. Haastatteluun osallistuville lähetettiin etukäteen tietoa haastattelun teemoista. Henkilökohtaisen haastattelun kooste lähetettiin tarkistettavaksi. Näillä keinoilla pyrittiin varmistamaan tutkimusprosessin läpinäkyvyys.

Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin teemojen yhteydessä esitettyjen pääkysymysten mukaan. Tällä pyrittiin varmistamaan asiayhteyden säilyminen kyseiseen teemaan. Tutkimusaineistosta otettiin suoria lainauksia kuvaamaan haastateltavien keskeisiä ajatuksia. Tällä pyrittiin luomaan lukijalle kuva kyseisten ajatusten tärkeydestä haastateltavan osalta.

Tutkimusaineiston analysoinnin perusteella luotiin asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen malli. Mallin luomisen perusajatuksena on ollut tutkijan tarve konkretisoida asiantuntijaorganisaation muutosprosessin kriittiset kohdat ja luoda edellytykset hyvälle muutosjohtamiselle.

6.4 Tutkimuksen soveltaminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa monin tavoin. Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen, kuten tässä tutkimuksessa ammatillisen koulutuksenjärjestäjän, lisäksi tutkimuksen tuloksen perusteella luotu malli sopinee muutoksen johtamisen malliksi organisaatiotavasta riippumatta.

Toimeksiantajan osalta tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti rakenteellisten muutosten prosessoinnissa sitouttamalla ja motivoimalla henkilöstöä paremmin. Tunnistamalla muutosprosessin kriittiset kohdat ja aidosti kehittämällä näiden kohtien kautta vuorovaikutusta ja osallistavuutta henkilöstön työhyvinvointi kohenee ja yhteinen ymmärrys muutosprosessin vaiheista ja vaikutuksista syvenee. Ammatillisen koulutuksen mittavat rakenteelliset muutokset tulevat varmasti jatkumaan myös tulevaisuudessa ja tarve vuorovaikutteiseen muutosjohtamiseen ei varmasti tule vähentymään.

Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen mallia voidaan hyödyntää myös ennakkoivana mallina. Kiinnittämällä huomiota heti muutosprosessien alkuvaiheessa mallissa esiteltyihin teemoihin ja niihin liittyviin olennaisiin kohtiin, voidaan välttyä

muutosprossien pahimmilta sudenkuopilta. Olennaista on kuitenkin aidon vuorovaikutuksen merkitys: ilman aitoa ja konkreettista vuorovaikutusta hyödyt jäävät teoreettiselle tasolle ja malli menettää merkityksensä.

6.5 Jatkotutkimuksen aihe

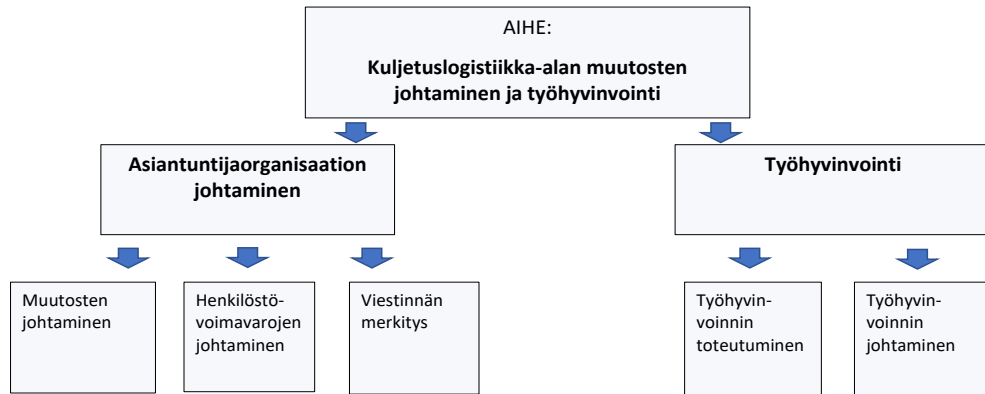
Muutoksen johtaminen erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja sekä tunneherkkyyttä. Viestinnän merkitystä ei voida väheksyä, kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin taitaminen luo pohjan muutosprosessien onnistuneelle toteutumiselle. Tämä tutkimus antaa mallin asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamiselle. Muutoksen toteuttaminen tutkimuksen perusteella luotua mallia hyödyntäen olisi sopiva jatkotutkimuksen aihe. Hyödyntämällä mallia etukäteen jo muutosprosessia valmisteltaessa tai muutosprosessin eri vaiheissa voitaisiin tutkia mallin toimivuus käytännössä ja mahdollisesti jatkojalostaa sitä eteenpäin.

Lähteet

- Hakala, J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Manka M-L., Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor Oy.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.1.2018. <https://journal.fi/inf/article/view/609/500>
- Satakunnan koulutuskuntayhtymä. 2018. Organisaatio. Viitattu 17.3.2018. <https://sataedu.fi/sataedu>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: Unipress.
- Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. 2010. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.3.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>
- Sveiby, K-E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun teemat



Hyvä vastaanottaja,

teen opinnäytetyönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun logistiikan YAMK -tutkintooni liittyen tutkimusta aiheesta, joka on ajankohtaista sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Aihe on muutosten johtaminen ja työhyvinvointi muutosprosessissa, tässä tapauksessa Satakunnan koulutuskuntayhtymän logistiikka-alalla.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntijaorganisaation johtamisen sekä työhyvinvoinnin teorioiden toteutumista käytännössä.

Haastattelussa käsittelemme ylläolevan kaavion mukaisia aiheita luottamuksellisesti tutkimukseen liittyen. Haastattelun kesto on kokonaisuudessaan n. 45-60 min.

Tallennettujen haastatteluiden pohjalta tehdään kooste tulosten analysoimiseksi. Halutessasi saat oman haastattelusi koosteen tarkastettavaksi ennen tulosten analysointia ja julkaisua mahdollisten virheiden välttämiseksi.

Mikäli haluat etukäteen tutustua aiheiden osa-alueisiin, seuraavassa on niihin liittyviä pääkysymyksiä.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

- mitä mielestäsi tarkoittaa käsite asiantuntijaorganisaatio?
- miten sitä mielestäsi tulee johtaa?
- mitä mielestäsi tarkoittaa käsite muutosten johtaminen?
- mitä mielestäsi tarkoittaa käsite henkilöstövoimavarojen johtaminen?
- millainen on mielestäsi viestinnän rooli johtamisessa?

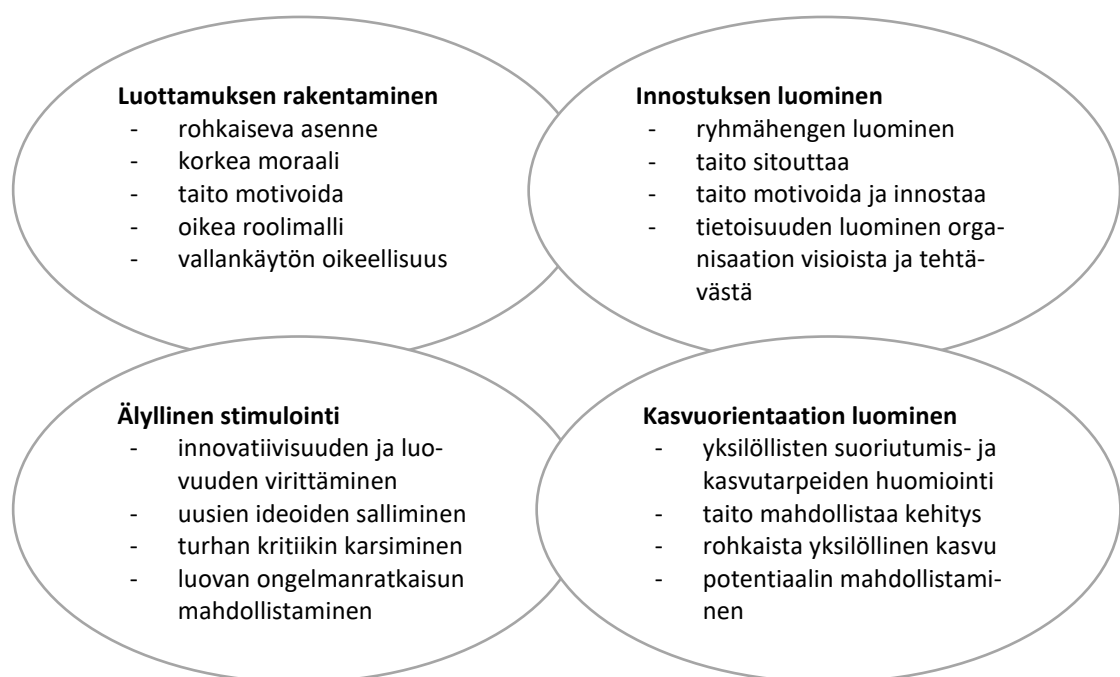
Työhyvinvointi

- mitä mielestäsi tarkoittaa käsite työhyvinvointi?
- mitä siihen mielestäsi sisältyy?
- miten koet johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin osalta?
- mitä mielestäsi sisältyy työhyvinvoinnin edistämistöimiin?

Yhteistyöterveisin,

-Arto-

Liite 2. Transformationaalisen johtamisen dimensiot



Kuvio 1. Transformationaalisen johtamisen dimensiot (Kolari, 2010, 40-41) mukaillen

Liite 3. Organisaatiomuutoksen viestintäkulttuurit

	Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaisia, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tiedon massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.

Taulukko 1. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria Juutia ja Vir-
tasta (2009, 106) mukaillen

Liite 4. Haastattelujen ajankohdat

Toimipiste	Ajankohta
Sataedu Kokemäki	07.02.2018 klo. 15-16
Sataedu Kokemäki	19.02.2018 klo. 10-11
Sataedu Huittinen	20.02.2018 klo. 13-14
Sataedu Huittinen	20.02.2018 klo. 14-15
Sataedu Huittinen	20.02.2018 klo. 16-17
Sataedu Huittinen	05.03.2018 klo. 10-11
Sataedu Huittinen	05.03.2018 klo. 11-12
Sataedu Kokemäki	06.03.2018 klo. 9-10
Sataedu Kokemäki	08.03.2018 klo. 8-9
Sataedu Huittinen	09.03.2018 klo. 11-12
Sataedu Huittinen	09.03.2018 klo. 12-13

Liite 5. Asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisen -malli

